O ABORDARE REVOLUȚIONARĂ

TO SUCCESS

ADAM GRANT

LAUDĂ PENTRU ADAM GRANT'S

Dă și ia

"Dăruiește și ia ar putea fi cea mai importantă carte a acestui tânăr secol. La fel de perspicace și distractivă ca și Malcolm Gladwell la cel mai bun nivel, această carte are implicații profunde asupra modului în care ne gestionăm cariera, ne relaționăm cu prietenii și rudele, ne creștem copiii și ne proiectăm instituțiile. Această bijuterie este o bucurie de citit și spulberă mitul că lăcomia este calea spre succes."

—Robert Sutton , autorul cărții *The No *sshole Rule* și *Good Boss, Bad Boss*

„Dăruiește și ia este o carte cu adevărat emoționantă – lucrarea rară care îți va spulbera presupunerile despre modul în care funcționează lumea și îți va menține creierul în funcțiune timp de săptămâni după ce ai întors ultima pagină."

—Daniel H. Pink , autorul cărții *Drive* and *A Whole New Mind*

"Dăruiește și ia este plin de perspective care schimbă viața. Oricât de strălucitoare este și de înțeleaptă, aceasta nu este doar o carte, ci este o viziune nouă și strălucitoare asupra lumii. Adam Grant este unul dintre marii oameni de științe sociale ai timpului nostru, iar noua sa carte extraordinară va fi cu siguranță un bestseller."

— Susan Cain , autoarea cărții *Quiet*

"Dăruiți și primiți reduce aglomerația de clișee de pe piață și oferă o nouă perspectivă revigorantă asupra artei și științei succesului. Adam Grant a creat un set de instrumente unic, obligatoriu pentru atingerea obiectivelor prin colaborare și reciprocitate."

—William P. Lauder , președinte executiv, The Estee Lauder Companies Inc.

"Dăruiește și ia este o plăcere de citit, extraordinar de informativ și va deveni probabil una dintre cărțile clasice despre leadership și management la locul de muncă. A schimbat modul în care îmi văd relațiile personale și profesionale și m-a încurajat să fiu un prieten și un coleg mai atent."

— Jeff Ashby , comandantul navetei spațiale NASA

"Cu *Give and Take,* Adam Grant a adunat dovezi convingătoare pentru un mod revoluționar de a gândi despre succesul personal în afaceri și în viață. Pe lângă caracterul fundamental înălțător al cazului pe care îl face, cititorii vor fi încântați de modul cu adevărat captivant în care îl face. Acesta este o citire obligatorie."

—Robert Cialdini, autorul cărții *Influență*

"Dăruiește și ia este o dezmințire strălucitoare, bine documentată și motivantă a „băieții buni termină ultimii"! Am observat de ani de zile că generozitatea generează propriul echitate, iar cercetarea fascinantă și stilul captivant al lui Grant au creat nu numai o validare solidă a acestui principiu, ci și înțelepciunea practică și tehnicile de utilizare a acestuia într-un mod mai eficient.

— David Allen , autorul cărții *Getting Things Done*

"Pletru de cercetări de ultimă oră, exemple concrete și o perspectivă profundă, *Give and Take* oferă concluzii extraordinar de care provoacă gândirea – și adesea surprinzătoare – despre modul în care interacțiunile noastre cu ceilalți ne conduc succesul și fericirea. Această carte importantă și care poate fi citită compulsiv merită să fie un succes imens."

— Gretchen Rubin, autoarea cărților *The Happiness Project* și *Happier at Home*

"Unul dintre marile secrete ale vieții este că cei care câștigă cel mai mult sunt adesea cei care dau cel mai mult. În această carte elegantă și lucidă, plină de dovezi convingătoare și exemple evocatoare, Adam Grant ne arată de ce și cum este așa. Foarte recomandat!"

—William Ury , coautor al cărții *Getting to Yes* și autor al cărții *The Power of a Positive No*

"Băieții buni termină primii, iar Adam Grant știe de ce. *Dăruiește și ia* este surpriza inteligentă pe care nu-ți poți permite să o ratezi."

—Daniel Gilbert , autorul cărții *Stumbling on Happiness*

"Dăruiește și ia este o lectură lămuritoare pentru liderii care aspiră să creeze schimbări semnificative și durabile în mediul lor. Grant demonstrează cum o orientare generoasă către ceilalți poate servi drept formulă pentru a produce lideri de succes și performanță organizațională. Scrierea lui este la fel de captivantă și plăcută ca și stilul său la clasă."

-Kenneth Frazier , președinte, președinte și CEO, Merck & Co., Inc.

"În această carte captivantă și strălucitoare, Adam Grant întoarce înțelepciunea convențională cu privire la ceea ce este nevoie pentru a câștiga și a merge înainte. Cu povești care întorc paginile și studii convingătoare, *Give and Take* dezvăluie forțele surprinzătoare din spatele succesului și pașii pe care îi putem face pentru a le îmbunătăți pe ale noastre."

—Laszlo Bock , vicepreședinte senior al operațiunilor umane, Google

„Dăruiește și ia îndepărtează convingerile comune care echivalează cei care dau cu slăbiciune și cei care iau cu putere. Grant ne arată importanța cultivării și încurajării comportamentelor prosociale.”

—Dan Ariely , autorul cărții *Predictably Irrational*

„Give and Take definește un drum către succes marcat de noi moduri de a relaționa cu colegii și clienții, precum și de noi moduri de a dezvolta o afacere.”

—Tony Hsieh , CEO, Zappos.com și autorul cărții *Delivering Happiness*

"Dăruiește și primește va schimba fundamental modul în care te gândești la succes. Din păcate, în America, prea des am cedat viziunii asupra lumii că, dacă toată lumea s-ar comporta în propriul interes propriu, totul ar fi bine. Adam Grant ne arată, cu cercetări convingătoare și povești fascinante, că există o cale mai bună."

— Lenny Mendonca , regizor, McKinsey & Co.

"Adam Grant, o stea în devenire a psihologiei pozitive, împletește perfect știința și poveștile de succes și eșec în afaceri, convingându-ne că dăruirea este, pe termen lung, rețeta succesului în lumea corporativă. Pe drum, te vei trezi reexaminându-ți propria viață. Citește-o singur, apoi oferă copii oamenilor la care ții cel mai mult din această lume."

—Martin Seligman , autorul cărții *Learned Optimism* and *Flourish „Give and Take* prezintă o nouă perspectivă revoluționară asupra succesului. Adam Grant oferă o fereastră captivantă către principiile inovatoare care conduc eficiența la fiecare nivel al unei organizații și care pot fi puse imediat în acțiune. Pe

lângă faptul că este o lectură fascinantă, această carte deține cheia către o relație mai mulțumită și mai productivă cu clienții, un loc de muncă mai bun și un profit mai bun.”

—**Chip Conley** , fondator, Joie de Vivre Hotels și autorul cărții *Peak* and *Emotional Equations*

"Dăruiește și ia este o schimbare a jocului. Citirea cărții convingătoare a lui Adam Grant va schimba modul în care medicii doctor, managerii gestionează, profesorii predau și șefii șefi. Va crea o societate în care oamenii se descurcă mai bine fiind mai buni. Citiți cartea și schimbați modul în care trăiți și lucrați."

—**Barry Schwartz** , autorul cărții *Paradoxul alegerii* și *înțelepciunea practică*

"Dăruiește și ia este un nou etalon comportamental pentru a face afaceri pentru mai bine, oferind o nouă perspectivă inspirată asupra modului de a reuși în beneficiul tuturor. Adam Grant oferă un sprijin excelent pentru noua paradigmă de a crea un câștig câștigător pentru oameni, planetă și profit cu multe perspective fabuloase și povești minunate care să te atragă pe deplin și să te infectezi cu dorința de a da mai mult și de a lua mai puțin."

— **Jochen Zeitz** , fost CEO și președinte, PUMA

"Dăruiește și ia este un adevărat cadou. Adam Grant oferă un triplu răsfăț: povești la fel de bune ca un roman bine scris, perspective surprinzătoare extrase din știință riguroasă și sfaturi despre utilizarea acestor perspective pentru a ne catapulta pe noi înșine și organizațiile noastre către succes. Nu mă pot gândi la o altă carte cu implicații mai puternice atât pentru afaceri, *cât și pentru* viață."

—**Teresa Amabile** , autoarea cărții *Principiul progresului*

"Adam Grant a scris o carte de reper care examinează ceea ce face ca unii oameni extraordinar de succes să fie atât de grozavi. Prezentându-ne persoane foarte impresionante, el demonstrează că, contrar credinței populare, cel mai bun mod de a urca în vârful scării este să-i iei pe alții acolo cu tine. *Give and Take* ne prezintă drumul spre succes pentru secolul al XXI-lea."

— **Maria Eitel** , CEO fondator și președinte, Fundația Nike

„Într-o epocă a literaturii de afaceri care continuă cu aceleași vechi, suprafolosite, Adam Grant pătrunde într-un nou teritoriu genial. *Dăruiește și ia* îi ajută pe cititori să înțeleagă cum să-și maximizeze eficiența ***și*** să-i ajute pe ceilalți simultan. Va servi ca un nou cadru atât pentru perspectivă, cât și pentru realizare. Trebuie citit!”

— **Josh Linkner** , fondator, ePrize, CEO, Detroit Venture Partners și autor al cărții *Disciplined Dreaming*

"Ceea ce *The No *sshole Rule* a făcut pentru cultura corporativă, *Give and Take* face pentru fiecare dintre noi ca indivizi. Grant prezintă un caz bazat pe dovezi pentru legătura contraintuitivă dintre generozitate și terminarea pe primul loc."

—**Douglas Stone și Sheila Heen** , coautori ai *Conversațiilor dificile*

"Adam Grant este un nemaipomenit. A câștigat toate premiile de cercetare și de predare distinse în domeniul său, iar munca sa a schimbat felul în care oamenii văd lumea. Dacă vrei să fii surprins—foarte plăcut surprins—de ceea ce conduce cu adevărat succesul, atunci *Dăruiește și ia* este pentru tine. Dacă vrei să faci lumea un loc mai bun, citește această carte. Dacă vrei să-ți faci viața mai bună."

—**Tal Ben-Shahar** , autorul cărții *Happier*

"Într-una dintre cele mai captivante și perspicace cărți pe care le-am citit în ultimii ani, Adam Grant oferă un argument persuasiv pentru o abordare contraintuitivă a succesului. *Dăruiește și ia* este un clasic instantaneu care ar trebui să fie citit de oricine vrea să fie mai productiv – și mai fericit – la birou sau acasă."

—**Noah Goldstein** , autorul cărții *Da!*

"Dăruiește și ia este senzațional, cu perspective fascinante pe pagină după pagină. Am învățat multe pe care intenționez să le încorporez imediat în viața mea. Lecțiile nu numai că te vor face o persoană mai bună, ci te vor face mai capabil să faci bine pentru mulți oameni, inclusiv pentru tine."

—**Rabinul Joseph Telushkin** , autorul cărților *Jewish Literacy* și *A Code of Jewish Ethics*

"Adam Grant este primul care a definit ce s-a schimbat în ceea ce privește relațiile în era digitală - și le susține cu dovezi empirice. În *Give and Take,* el demonstrează strălucit că în lumea noastră profund interconectată, rădăcinile succesului durabil stau în crearea succesului pentru cei din jurul tău. Este una dintre acele cărți rare care este atât iluminator, cât și în mod practic, îți dorești enorm de mult să citești în fiecare an."

—**Paul Saffo** , director general, Foresight și membru, Consiliul Forumului Economic Mondial pentru previziune strategică

DĂ ȘI IA

O abordare revoluționară a succesului

Adam Grant

VIKING

VIKING
Publicat de Penguin Group
Penguin Group (USA) Inc., 375 Hudson Street,
New York, New York 10014, SUA

SUA | Canada | Marea Britanie | Irlanda | Australia | Noua Zeelandă | India | Africa de Sud | China

Penguin Books Ltd, sediu social: 80 Strand, Londra WC2R 0RL, Anglia
Pentru mai multe informații despre Penguin Group, vizitați penguin.com

Copyright © Adam Grant, 2013.
Toate drepturile rezervate. Nicio parte a acestei cărți nu poate fi reprodusă, scanată sau distribuită sub nicio formă tipărită sau electronică fără permisiune. Vă rugăm să nu participați și să nu încurajați pirateria materialelor protejate prin drepturi de autor, încălcând drepturile autorului. Cumpărați numai ediții autorizate.

Fotografia lui Jon Huntsman: Huntsman International LLC. Folosit cu permisiunea.
Fotografia lui Kenneth Lay: raportul anual Enron 1997.

BIBLIOTECA DATELOR DE CATALOGARE ÎN PUBLICAȚIE A CONGRESULUI
Grant, Adam M.
Dăruiește și ia: dinamica socială ascunsă a succesului / Adam M. Grant.
p . cm.
Include referințe bibliografice și index.
ISBN 978-1-101-62284-1
1. Succesul — Aspecte psihologice. 2. Succesul în afaceri—Aspecte psihologice. 3. Relații interpersonale—Aspecte psihologice. 4. Rețele sociale — Aspecte psihologice. I. Titlu.
BF637.S8G6855 2013
158,2—dc23
2012039995

Întotdeauna ÎNVĂŢĂM PEARSON

În amintirea prietenului meu

JEFF ZASLOW

care și-a trăit viața ca un model de urmat pentru principiile din această carte.

CUPRINS

Lăudați pentru Dăruiți și primiți

Pagina de titlu

Drepturi de autor

Dedicare

1 Retururi bune

Pericolele și recompensele de a oferi mai mult decât primești

2 Păunul și Panda

Cum dăruitorii, cei care primesc și cei care potrivesc construiesc rețele

3 Efectul de ondulare

Colaborarea și dinamica acordării și luării de credite

4 Găsirea diamantului în stare brută

Adevărul și ficțiunea recunoașterii potențialului

5 Puterea comunicării fără putere

Cum să fii modest și să influențezi oamenii

6 Arta menținerii motivației

De ce unii donatori ard, dar alții sunt în flăcări

7 Chump Change

Depășirea efectului de preș

8 Schimbarea Scrooge

De ce o echipă de fotbal, o amprentă și un nume ne pot înclina în cealaltă direcție

9 Din umbră

Acțiuni pentru impact

Mulțumiri

Referințe

Index

Retururi bune

Pericolele și recompensele de a oferi mai mult decât primești

Principiul de a da și a lua; asta este diplomația — dă unul și ia zece.
— Mark Twain, autor și umorist

Într-o după-amiază însorită de sâmbătă în Silicon Valley , doi tați mândri au stat pe marginea unui teren de fotbal. Își priveau fetele mici jucându-se împreună și era doar o chestiune de timp până să inițieze o conversație despre muncă. Cel mai înalt dintre cei doi bărbați era Danny Shader, un antreprenor în serie care petrecuse timp la Netscape, Motorola și Amazon. Intens, cu părul negru și capabil să vorbească despre afaceri pentru totdeauna, Shader avea peste treizeci de ani când și-a lansat prima companie și îi plăcea să se numească „bătrânul internetului". Îi plăcea să construiască companii și tocmai începea a patra start-up.

Shader îi plăcuse instantaneu celălalt tată, un bărbat pe nume David Hornik, care investește în companii pentru a-și câștiga existența. La 5'4", cu părul negru, ochelari și barbă, Hornik este un om cu interese eclectice: colecționează cărți *despre Alice în Țara Minunilor* , iar la facultate și-a creat propria specializare în muzică pe computer. A continuat să obțină un master în criminologie și o diplomă în drept, iar după ce a ars petrolul de la miezul nopții la o firmă de avocatură, a acceptat o ofertă de muncă la o firmă de capital de risc pentru a se alătura următoarea ofertă de muncă. de la antreprenori și să decidă dacă îi finanțează sau nu.

În timpul unei pauze între meciurile de fotbal, Shader s-a întors către Hornik și a spus: „Lucrez la ceva – vrei să vezi un teren?" Hornik s-a specializat în companii de internet, așa că lui Shader i s-a părut un investitor ideal. Interesul era reciproc. Majoritatea oamenilor care propun idei sunt antreprenori începători, fără un istoric de succes. În schimb, Shader a fost un antreprenor de vârf care a lovit jackpot-ul nu o dată, ci de două ori. În 1999, primul său start-up, Accept.com, a fost achiziționat de Amazon pentru 175 de milioane de dolari. În 2007, următoarea sa companie, Good Technology, a fost achiziționată de Motorola pentru 500 de milioane de dolari. Având în vedere istoria lui Shader, Hornik era nerăbdător să audă ce avea de gând în continuare.

La câteva zile după meciul de fotbal, Shader a mers cu mașina la biroul lui Hornik și a prezentat cea mai nouă idee a lui. Aproape un sfert dintre americani au dificultăți în a face achiziții online, deoarece nu au un cont bancar sau card de credit, iar Shader propunea o soluție inovatoare la această problemă. Hornik a fost unul dintre primii capitaliști de risc care a auzit argumentul și, de la început, i-a plăcut. Într-o săptămână, l-a pus pe Shader în fața partenerilor săi și i-a oferit o fișă de termen: a vrut să finanțeze compania lui Shader.

Deși Hornik se mișcase repede, Shader era într-o poziție puternică. Având în vedere reputația lui Shader și calitatea ideii sale, Hornik știa că mulți investitori vor striga să lucreze cu Shader. „Rareori ești singurul investitor care oferă unui antreprenor o fișă de termeni", explică Hornik. „Concurezi cu cele mai bune firme de capital de risc din țară și încerci să-l convingi pe antreprenor să-ți ia banii în loc de ai lor."

Cea mai bună modalitate pentru Hornik de a obține investiția a fost să stabilească un termen limită pentru ca Shader să ia decizia. Dacă Hornik ar face o ofertă convingătoare cu o siguranță scurtă, Shader ar putea să o semneze înainte de a avea șansa de a prezenta altor investitori. Acesta este ceea ce fac mulți capitaliști de risc pentru a pune șansele în favoarea lor.

Dar Hornik nu i-a dat lui Shader un termen limită. De fapt, practic l-a invitat pe Shader să-și cumpere oferta pentru alți investitori. Hornik credea că antreprenorii au nevoie de timp pentru a-și evalua opțiunile, așa că, în principiu, a refuzat să prezinte oferte explozive. „Fă-ți atât timp cât ai nevoie pentru a lua decizia corectă", a spus el. Deși Hornik spera că Shader va ajunge la concluzia că decizia corectă a fost să semneze cu el, el a pus interesele lui Shader înaintea lui, dându-i lui Shader spațiu pentru a explora alte opțiuni.

Shader a făcut exact asta: și-a petrecut următoarele câteva săptămâni propunându-și ideea altor investitori. Între timp, Hornik a vrut să se asigure că este încă un concurent puternic, așa că i-a trimis lui Shader cea mai valoroasă resursă a sa: o listă de patruzeci de referințe care ar putea să ateste calibul lui Hornik ca investitor. Hornik știa că antreprenorii caută aceleași atribute la investitori pe care le căutăm cu toții la consilierii financiari: competență și încredere. Când antreprenorii semnează cu un investitor, investitorul se alătură consiliului lor de administrație și oferă sfaturi de specialitate. Lista de referințe a lui Hornik reflecta sângele, transpirația și lacrimile pe care le-a dedicat antreprenorilor de-a lungul a mai bine de un deceniu în afacerea de risc. El știa că vor garanta priceperea și caracterul lui.

Câteva săptămâni mai târziu, a sunat telefonul lui Hornik. Era Shader, gata să-și anunțe decizia.

„Îmi pare rău", a spus Shader, „dar semnez cu un alt investitor".

Condițiile financiare ale ofertei de la Hornik și ale celuilalt investitor erau practic identice, așa că lista de patruzeci de referințe a lui Hornik ar fi trebuit să-i ofere un avantaj. Și după ce am vorbit cu referințele, lui Shader i-a fost clar că Hornik era un tip grozav.

Dar tocmai acest spirit de generozitate a condamnat cazul lui Hornik. Shader s-a îngrijorat că Hornik va petrece mai mult timp încurajându-l decât provocându-l. Hornik s-ar putea să nu fie suficient de dur pentru a-l ajuta pe Shader să înceapă o afacere de succes, iar celălalt investitor avea reputația de a fi un consilier genial care a pus întrebări și a împins antreprenorii. Shader a plecat gândindu-se: "Probabil ar trebui să adaug pe cineva la bord care să mă provoace mai mult. Hornik este atât de amabil încât nu știu cum va fi în sala de consiliu." Când l-a sunat pe Hornik, el a explicat: "Inima mi-a spus să merg cu tine, dar capul mi-a spus să merg cu ei, am decis să merg cu capul în loc de inima mea."

Hornik a fost devastat și a început să ghicească. "Sunt un nebun? Dacă aș fi făcut presiuni să iau foaia de termen, poate că ar fi acceptat-o. Dar mi-am petrecut un deceniu construindu-mi reputația, astfel încât acest lucru să nu se întâmple. Cum s-a întâmplat asta?"

David Hornik și-a învățat lecția pe calea grea: băieții buni termină ultimii. Sau ei?

***

Conform înțelepciunii convenționale, oamenii de mare succes au trei lucruri în comun: motivație, abilitate și oportunitate. Dacă vrem să reușim, avem nevoie de o combinație de muncă grea, talent și noroc. Povestea lui Danny Shader și David Hornik evidențiază un al patrulea ingredient, unul care este critic, dar adesea neglijat: succesul depinde în mare măsură de modul în care abordăm interacțiunile noastre cu ceilalți oameni. De fiecare dată când interacționăm cu o altă persoană la locul de muncă, avem de făcut o alegere: încercăm să revendicăm cât mai multă valoare putem sau să contribuim cu valoare fără să ne îngrijorăm de ceea ce primim în schimb?

În calitate de psiholog organizațional și profesor Wharton, mi-am dedicat mai mult de zece ani din viața mea profesională studierii acestor alegeri în organizații, de la Google până la US Air Force, și se dovedește că au consecințe uimitoare pentru succes. În ultimele trei decenii, într-o serie de studii inovatoare, oamenii de știință socială au descoperit că oamenii diferă dramatic în preferințele lor pentru reciprocitate - amestecul dorit de a lua și dărui. Pentru a face un pic de lumină asupra acestor preferințe, permiteți-mi să vă prezint două tipuri de oameni care se încadrează la capetele opuse ale spectrului de reciprocitate la locul de muncă. Eu îi numesc primitori și dăruitori.

Consumatorii au o semnătură distinctivă: le place să primească mai mult decât oferă. Ei înclină reciprocitatea în favoarea lor, punându-și propriile interese înaintea nevoilor altora. Aceștia cred că lumea este un loc competitiv, care mănâncă câine. Ei simt că pentru a reuși, trebuie să fie mai buni decât alții. Pentru a-și dovedi competența, se autopromovează și se asigură că primesc mult credit pentru eforturile lor. Iugătorii de soiuri de grădină nu sunt cruzi sau tăioase; sunt doar precauți și autoprotectori. „Dacă nu mă îngrijesc mai întâi", cred cei care iau, „nimeni nu o va face". Dacă David Hornik ar fi fost mai interesant, i-ar fi dat lui Danny Shader un termen limită, punându-și obiectivul de a obține investiția înaintea dorinței lui Shader de a avea un calendar flexibil.

Dar Hornik este opusul unui predator; el este un *dăruitor.* La locul de muncă, donatorii sunt o rasă relativ rară. Ei înclină reciprocitatea în cealaltă direcție, preferând să dea mai mult decât primesc. În timp ce cei care acceptă tind să fie concentrați pe sine, evaluând ceea ce alți oameni le pot oferi, cei care dăruiesc sunt concentrați pe ceilalți, acordând mai multă atenție la ceea ce au nevoie de alții de la ei. Aceste preferințe nu se referă la bani: cei care dăruiesc și cei care iau nu se deosebesc prin cât de mult donează pentru caritate sau prin compensația pe care o primesc de la angajatori. Mai degrabă, cei care dăruiesc și cei care primesc diferă în ceea ce privește atitudinile și acțiunile lor față de alți oameni. Dacă ești un acceptator, îi ajuți pe alții strategic, atunci când beneficiile pentru *tine* depășesc costurile personale. Dacă ești un donator, ai putea folosi o altă analiză cost-beneficiu: ajuți ori de câte ori beneficiile pentru *alții* depășesc costurile personale. Alternativ, s-ar putea să nu vă gândiți deloc la costurile personale, ajutându-i pe alții fără să așteptați nimic în schimb. Dacă ești un dăruitor la locul de muncă, pur și simplu te străduiești să fii generos în a-ți împărtăși timpul, energia, cunoștințele, abilitățile, ideile și conexiunile cu alți oameni care pot beneficia de ele.

Este tentant să rezervi eticheta de dăruitor pentru eroi mai mari decât viața, precum Maica Tereza sau Mahatma Gandhi, dar a fi dăruitor nu necesită acte extraordinare de sacrificiu. Implica doar concentrarea asupra acțiunii în interesul celorlalți, cum ar fi acordarea de ajutor, oferirea de mentorat, împărtășirea creditelor sau crearea de conexiuni pentru alții. În afara locului de muncă, acest tip de comportament este destul de comun.

Potrivit cercetărilor conduse de psihologul Yale Margaret Clark, majoritatea oamenilor se comportă ca niște donatori în relații apropiate . În căsătorii și prietenii, contribuim ori de câte ori putem, fără a ține scorul.

Dar la locul de muncă, a da și a primi devine mai complicat. Din punct de vedere profesional, puțini dintre noi acționăm pur ca niște donatori sau primitori, adoptând în schimb un al treilea stil. Devenim *parteneri,* ne străduim să păstrăm un echilibru egal între dăruire și primire. Cei care potrivesc funcționează pe principiul echității: atunci când îi ajută pe alții, se protejează căutând reciprocitatea. Dacă ești un potrivire, crezi în tit pentru tat, iar relațiile tale sunt guvernate chiar de schimburi de favoruri.

Dăruirea, primirea și potrivirea sunt trei stiluri fundamentale de interacțiune socială, dar liniile dintre ele nu sunt dure și rapide. S-ar putea să descoperi că treci de la un stil de reciprocitate la altul pe măsură ce călătorești prin diferite roluri de muncă și relații. * Nu ar fi surprinzător dacă te comporți ca un acceptator atunci când îți negociezi salariul, un dăruitor atunci când mentoring pe cineva cu mai puțină experiență decât tine și un potrivitor atunci când împărtășești expertiza cu un coleg. Dar dovezile arată că la locul de muncă, marea majoritate a oamenilor dezvoltă un stil primar de reciprocitate, care surprinde modul în care abordează majoritatea oamenilor de cele mai multe ori. Iar acest stil primar poate juca la fel de mult un rol în succesul nostru ca și munca grea, talentul și norocul.

De fapt, modelele de succes bazate pe stiluri de reciprocitate sunt remarcabil de clare. Dacă v-aș întreba să ghiciți cine este cel mai probabil să ajungă la partea de jos a treptei succesului, ce ați spune: cei care iau, dăruiți sau potrivesc?

Din punct de vedere profesional, toate cele trei stiluri de reciprocitate au propriile lor avantaje și dezavantaje. Dar există un stil care se dovedește mai costisitor decât celelalte două. Pe baza poveștii lui David Hornik, ați putea prezice că donatorii obțin cele mai proaste rezultate - și ați avea dreptate. Cercetările demonstrează că donatorii se scufundă până la capătul scării succesului. Într-o gamă largă de ocupații importante, cei care dăruiesc sunt dezavantajați: îi îmbunătățesc pe alții, dar își sacrifică propriul succes în acest proces.

În lumea ingineriei , cei mai puțin productivi și eficienți ingineri sunt donatori. Într-un studiu, când peste 160 de ingineri profesioniști din California s-au evaluat reciproc în ceea ce privește ajutorul acordat și primit, cei mai puțin de succes ingineri au fost cei care au dat mai mult decât au primit. Acești donatori au avut cele mai slabe scoruri obiective din firma lor pentru numărul de sarcini, rapoarte tehnice și desene finalizate – ca să nu mai vorbim de erorile făcute, termenele limită ratate și banii irositi. Făcând tot posibilul pentru a-i ajuta pe ceilalți, i-a împiedicat să-și ducă la bun sfârșit munca.

Același model apare și în școala de medicină. Într-un studiu efectuat pe mai mult de șase sute de studenți la medicină din Belgia , studenții cu cele mai mici note au avut scoruri neobișnuit de mari la declarații de tip „Îmi place să-i ajut pe alții” și „anticipez nevoile altora”. Donatorii au făcut tot posibilul pentru a-și ajuta colegii să studieze, împărtășind ceea ce știau deja în detrimentul umplerii lacunelor din propriile cunoștințe și le-a dat colegilor lor un avans în timpul testului. Oamenii de vânzări nu sunt diferiți. Într-un studiu pe care l-am condus Oamenii de vânzări din Carolina de Nord , în comparație cu cei care iau și potriviți, donatorii au adus venituri anuale de două ori și jumătate mai mici. Erau atât de preocupați de ceea ce era mai bine pentru clienții lor încât nu erau dispuși să vândă agresiv.

Dintre ocupații, se pare că cei care dăruiesc sunt prea grijulii, prea încrezători și prea dispuși să-și sacrifice propriile interese în beneficiul celorlalți. Există chiar dovezi că, în comparație cu cei care acceptă, în medie, cei care dau câștigă cu 14% mai puțini bani , au riscul de două ori de a deveni

victime ale infracțiunilor și sunt judecați ca fiind cu 22% mai puțin puternici și mai puțin dominanti .

Deci, dacă cei care dăruiesc sunt cel mai probabil să ajungă în partea de jos a scării succesului, cine se află în vârf - cei care iau sau potrivesc?

Nici. Când m-am uitat din nou la date, am descoperit un model surprinzător: *este din nou cei care dau.*

După cum am văzut, inginerii cu cea mai scăzută productivitate sunt în mare parte donatori. Dar când ne uităm la inginerii cu cea mai mare productivitate, dovezile arată că și ei dăruiesc. Inginerii din California cu cele mai bune scoruri obiective pentru cantitatea și calitatea rezultatelor sunt cei care oferă în mod constant colegilor mai mult decât primesc ei. Cei mai prost performanți și cei mai buni performanți sunt donatorii; cei care iau și potrivesc sunt mai probabil să aterizeze la mijloc.

Acest model se menține peste tot. Studenții belgieni la medicină cu cele mai mici note au scoruri neobișnuit de mari, dar la fel și studenții cu *cele mai mari* note. Pe parcursul școlii de medicină, a fi un dăruitor reprezintă note cu 11% mai mari. Chiar și în vânzări, am constatat că cei mai puțin productivi agenți de vânzări au avut scoruri cu 25% mai mari decât cei mai productivi vânzători, dar la fel și cei mai productivi vânzători. Performanții de top au fost donatori și au avut în medie cu 50 la sută mai multe venituri anuale decât cei care iau și potrivesc. Dăruitorii domină partea de jos *și* de sus a scării succesului. Dintre ocupații, dacă examinați legătura dintre stilurile de reciprocitate și succes, cei care dăruiesc sunt mai probabil să devină campioni - nu numai proști.

Ghici care se dovedește a fi David Hornik?

După ce Danny Shader a semnat cu celălalt investitor, a avut o senzație de râs. "Tocmai am încheiat o mare rundă. Ar trebui să sărbătorim. De ce nu sunt mai fericit? Am fost încântat de investitorul meu, care este excepțional de strălucitor și talentat, dar am ratat ocazia de a lucra cu Hornik." Shader a vrut să găsească o modalitate de a-l angaja pe Hornik, dar a existat o captură. Pentru a-l implica, Shader și investitorul său principal ar trebui să vândă mai mult din companie, diluându-și proprietatea.

Shader a decis că merită costul pentru el personal. Înainte de a se închide finanțarea, el l-a invitat pe Hornik să investească în compania sa. Hornik a acceptat oferta și a făcut o investiție, câștigând o parte din proprietatea companiei. A început să vină la ședințele consiliului de administrație, iar Shader a fost impresionat de capacitatea lui Hornik de a-l împinge să ia în considerare noi direcții. „Trebuie să văd cealaltă parte a lui”, spune Shader. „Tocmai fusese umbrit de cât de amabil este.” Mulțumită parțial sfatului lui Hornik, start-up-ul Shader a decolat. Se numește PayNearMe și le permite americanilor care nu au un cont bancar sau un card de credit să facă achiziții online cu un cod de bare sau un card și apoi să plătească numerar pentru acestea la unitățile participante. Shader a obținut parteneriate majore cu 7-Eleven și Greyhound pentru a furniza aceste servicii, iar în primul an și jumătate de la lansare, PayNearMe a crescut cu peste 30% pe lună. Ca investitor, Hornik are o mică parte în această creștere.

Hornik a adăugat și Shader pe lista sa de referințe, care este probabil chiar mai valoroasă decât afacerea în sine. Când antreprenorii sună pentru a întreba despre Hornik, Shader le spune: "Poate credeți că este doar un tip drăguț, dar este mult mai mult decât atât. Este fenomenal: foarte muncitor și foarte curajos. Poate fi atât provocator, cât și susținător în același timp. Și este incredibil de receptiv, care este unul dintre cei mai buni investitori pe care îi puteți recupera. oră – zi sau noapte – rapid, în orice contează.”

Recompensa pentru Hornik nu s-a limitat la această singură ofertă pe PayNearMe. După ce l-a văzut pe Hornik în acțiune, Shader a ajuns să admire angajamentul lui Hornik de a acționa în interesul antreprenorilor și a început să creeze pe Hornik alte oportunități de investiții. Într-un caz, după ce s-a întâlnit cu CEO-ul unei companii numită Rocket Lawyer, Shader l-a recomandat pe Hornik ca investitor. Deși CEO-ul avea deja un termen de la un alt investitor, Hornik a ajuns să câștige investiția.

Deși recunoaște dezavantajele, David Hornik consideră că operarea ca un dăruitor a fost o forță motrice din spatele succesului său în capitalul de risc. Hornik estimează că, atunci când majoritatea capitaliștilor de risc oferă antreprenorilor foi de termene, aceștia au o rată de semnare de aproape 50%: „Dacă primești jumătate din ofertele pe care le oferi, te descurci destul de bine". Cu toate acestea, în unsprezece ani ca capitalist de risc, Hornik a oferit antreprenorilor douăzeci și opt de termene, iar douăzeci și cinci au acceptat. Shader este unul dintre cei trei oameni care au refuzat vreodată o investiție de la Hornik. Celelalte 89 la sută din timp antreprenorii au luat banii lui Hornik. Datorită finanțării și sfaturilor sale de experți, acești antreprenori au continuat să construiască o serie de start-up-uri de succes – una a fost evaluată la peste 3 miliarde de dolari în prima zi de tranzacționare din 2012, iar altele au fost achiziționate de Google, Oracle, Ticketmaster și Monster.

Munca și talentul lui Hornik, ca să nu mai vorbim de norocul său de a fi pe marginea dreaptă la meciul de fotbal al fiicei sale, au jucat un rol important în încheierea înțelegerii cu Danny Shader. Dar stilul său de reciprocitate a fost cel care a câștigat ziua pentru el. Și mai bine, nu a fost singurul câștigător. Și Shader a câștigat, la fel ca și companiile cărora Shader le-a recomandat mai târziu Hornik. Operând ca un dăruitor, Hornik și-a creat valoare pentru el însuși, maximizând în același timp oportunitățile ca valoarea să curgă spre exterior în beneficiul celorlalți.

***

În această carte, vreau să vă conving că subestimăm succesul donatorilor ca David Hornik. Deși deseori îi stereotipăm pe cei care dăruiesc ca proști și preșuri, ei se dovedesc a fi surprinzător de succes. Pentru a ne da seama de ce dăruitorii domină în vârful treptei succesului, vom examina studii și povești uimitoare care ilustrează modul în care dăruirea poate fi mai puternică – și mai puțin periculoasă – decât cred majoritatea oamenilor. Pe parcurs, vă voi prezenta donatorilor de succes din multe domenii diferite, inclusiv consultanți, avocați, medici, ingineri, agenți de vânzări, scriitori, antreprenori, contabili, profesori, consilieri financiari și directori din sport. Acești donatori inversează planul popular de a reuși mai întâi și de a da înapoi mai târziu, ridicând posibilitatea ca cei care dă primul să fie adesea cei mai bine poziționați pentru succes mai târziu.

Dar nu putem uita de acei ingineri și agenți de vânzări din partea de jos a scării. Unii dăruitori devin purtători și preșuri și vreau să explorez ceea ce îi separă pe campioni de nebuni. Răspunsul este mai puțin despre talentul brut sau aptitudinea și mai mult despre strategiile pe care le folosesc donatorii și alegerile pe care le fac. Pentru a explica modul în care dăruitorii evită partea de jos a scării succesului, voi dezminți două mituri comune despre dăruitori, arătându-ți că nu sunt neapărat drăguți și nu sunt neapărat altruiști. Cu toții avem obiective pentru realizările noastre individuale și se dovedește că cei care dăruiesc de succes sunt la fel de ambițioși ca cei care iau și potriviți. Pur și simplu au un mod diferit de a-și urmări obiectivele.

Acest lucru ne duce la al treilea meu obiectiv, care este să dezvălui ce este unic în ceea ce privește succesul donatorilor. Permiteți-mi să fiu clar că toți cei care dăruiesc, cei care acceptă și potrivesc pot - și fac - să obțină succes. Dar există ceva distinct care se întâmplă atunci când donatorii reușesc: se răspândește și cascadă. Când câștigătorii câștigă, de obicei există altcineva care

pierde. Cercetările arată că oamenii tind să invidiază primitorii de succes și caută modalități de a le doborî cu o crestătură. În schimb, atunci când dăruitorii precum David Hornik câștigă, oamenii îi sprijină și îi susțin, mai degrabă decât să tragă pentru ei. Donatorii reușesc într-un mod care creează un efect de undă, sporind succesul oamenilor din jurul lor. Veți vedea că diferența constă în modul în care succesul donatorului creează valoare, în loc să o pretindeți doar. După cum remarcă capitalistul de risc Randy Komisar, „ Este mai ușor să câștigi dacă toată lumea vrea să câștigi. Dacă nu îți faci inamici acolo, este mai ușor să reușești.”

Dar, în unele arene, se pare că costurile dăruirii depășesc în mod clar beneficiile. În politică, de exemplu, citatul de deschidere al lui Mark Twain sugerează că diplomația implică a lua de zece ori mai mult decât a da. " Politica ", scrie fostul președinte Bill Clinton, "este o afacere care se obține. Trebuie să obțineți sprijin, contribuții și voturi, iar și iar." Actorii ar trebui să aibă un avantaj în a face lobby și a-și depăși oponenții în alegeri competitive, iar participanții pot fi potriviți pentru schimbul constant de favoruri pe care le cere politica. Ce se întâmplă cu donatorii din lumea politică?

Luați în considerare luptele politice ale unui hick care se numea Sampson . El a spus că scopul său era să fie „Clinton din Illinois” și și-a pus ochii pe câștigarea unui loc în Senat. Sampson a fost un candidat puțin probabil pentru o funcție politică, petrecându-și primii ani lucrând la o fermă. Dar Sampson avea o mare ambiție; a făcut prima sa candidatură pentru un loc în legislatura statului când avea doar douăzeci și trei de ani. Au fost treisprezece candidați și doar primii patru au câștigat locuri. Sampson a făcut un spectacol slab, terminând pe locul opt.

După ce a pierdut cursa, Sampson și-a îndreptat privirea către afaceri, luând un împrumut pentru a deschide un mic magazin cu un prieten. Afacerea a eșuat, iar Sampson nu a putut să ramburseze împrumutul, așa că bunurile sale au fost confiscate de autoritățile locale. La scurt timp după aceea, partenerul său de afaceri a murit fără bunuri, iar Sampson și-a asumat datoria. Sampson și-a numit în glumă răspunderea „datoria națională”: datora de cincisprezece ori venitul anual. I-ar lua ani de zile, dar în cele din urmă a plătit înapoi fiecare cent.

După ce afacerea sa a eșuat, Sampson a făcut o a doua candidatură pentru legislatura statului. Deși avea doar douăzeci și cinci de ani, a terminat pe locul al doilea, ocupând un loc. Pentru prima sa sesiune legislativă, a trebuit să împrumute bani pentru a-și cumpăra primul costum. În următorii opt ani, Sampson a servit în legislatura statului, obținând o diplomă în drept pe parcurs. În cele din urmă, la patruzeci și cinci de ani, era gata să urmărească influența pe scena națională. A făcut o ofertă pentru Senat.

Sampson știa că duce o bătălie dificilă. A avut doi adversari principali: James Shields și Lyman Trumbull. Ambii fuseseră judecători de stat la Curtea Supremă, provenind din medii mult mai privilegiate decât a lui Sampson. Shields, actualul candidat pentru realege, era nepotul unui congresman. Trumbull era nepotul unui eminent istoric educat la Yale. Prin comparație, Sampson avea puțină experiență sau influență politică.

În primul sondaj, Sampson a fost un favorit surpriză, cu sprijin de 44%. Shields a fost aproape în urmă cu 41 la sută, iar Trumbull a fost o treime îndepărtată la 5 la sută. În următorul sondaj, Sampson a câștigat teren, urcând la 47 la sută susținere. Dar valul a început să se schimbe când un nou candidat a intrat în cursă: actualul guvernator al statului, Joel Matteson. Matteson era popular și avea potențialul de a atrage voturi atât de la Sampson, cât și de la Trumbull. Când Shields s-a retras din cursă, Matteson a preluat rapid conducerea. Matteson a avut 44 la sută, Sampson a scăzut la 38 la sută, iar Trumbull a fost la doar 9 la sută. Dar câteva ore mai târziu, Trumbull a câștigat alegerile cu 51 la sută, depășind cu puțin 47 la sută a lui Matteson.

De ce a căzut Sampson și cum s-a ridicat Trumbull atât de repede? Inversarea bruscă a pozițiilor

lor s-a datorat unei alegeri făcute de Sampson, care părea afectat de dăruirea patologică. Când Matteson a intrat în cursă, Sampson a început să se îndoiască de propria sa capacitate de a obține suficient sprijin pentru a câștiga. Știa că Trumbull avea un număr mic, dar loial, care nu ar renunța la el. Majoritatea oamenilor în locul lui Sampson ar fi făcut lobby pe adepții lui Trumbull să sară pe navă. La urma urmei, cu doar 9 la sută susținere, Trumbull a avut o șansă lungă.

Dar principala preocupare a lui Sampson nu era să fie ales. Era pentru a-l împiedica pe Matteson să câștige. Sampson credea că Matteson se implica în practici îndoielnice. Unii privitori îl acuzaseră pe Matteson că a încercat să mituiască alegători influenți. Cel puțin, Sampson avea informații de încredere că unii dintre susținătorii săi cheie au fost abordați de Matteson. Dacă s-ar părea că Sampson nu ar avea nicio șansă, a argumentat Matteson, alegătorii ar trebui să-și schimbe loialitatea și să-l susțină.

Preocupările lui Sampson cu privire la metodele și motivele lui Matteson s-au dovedit prevăzătoare. Un an mai târziu, când Matteson își termina mandatul de guvernator, el a răscumpărat vechi cecuri guvernamentale care erau depășite sau fuseseră răscumpărate anterior, dar nu au fost niciodată anulate. Matteson a luat acasă câteva sute de mii de dolari și a fost acuzat de fraudă.

Pe lângă faptul că adăpostește suspiciuni cu privire la Matteson, Sampson credea în Trumbull, deoarece aveau ceva în comun când era vorba de probleme. Timp de câțiva ani, Sampson a militat cu pasiune pentru o schimbare majoră în politica socială și economică. El credea că este vital pentru viitorul statului său și, în acest sens, el și Trumbull erau uniți. Deci, în loc să încerce să-i convertească pe adepții loiali ai lui Trumbull, Sampson a decis să cadă pe propria sa sabie. El i-a spus managerului său, Stephen Logan, că se va retrage din cursă și va cere susținătorilor săi să voteze pentru Trumbull. Logan era neîncrezător: de ce omul cu un număr mai mare de urmăritori ar trebui să predea alegerile unui adversar cu un număr mai mic de urmăritori? Logan a izbucnit în lacrimi, dar Sampson nu a cedat. S-a retras și le-a cerut susținătorilor săi să voteze pentru Trumbull. A fost suficient pentru a-l propulsa pe Trumbull spre victorie, pe cheltuiala lui Sampson.

Nu a fost prima dată când Sampson punea interesele altora înaintea lui. Înainte de a-l ajuta pe Trumbull să câștige cursa pentru Senat, în ciuda faptului că a câștigat aprecieri pentru munca sa ca avocat, succesul lui Sampson a fost înăbușit de o răspundere zdrobitoare. Nu putea să-și apere clienții dacă se simțea vinovați. Potrivit unui coleg, clienții lui Sampson știau că „își vor câștiga cazul — dacă nu era corect; dacă nu, că era o pierdere de timp să-l duc la el” Într-un caz, un client a fost acuzat de furt, iar Sampson a abordat judecătorul. "Dacă poți spune ceva pentru bărbat, fă-o, eu nu pot. Dacă încerc, juriul va vedea că cred că este vinovat și îl va condamna." Într-un alt caz, în timpul unui proces penal, Sampson s-a aplecat și i-a spus unui asociat: „Acest om este vinovat; tu îl aperi, eu nu pot”. Sampson a predat cazul asociatului, renunțând la un onorariu considerabil. Aceste decizii i-au câștigat respect, dar au ridicat semne de întrebare dacă a fost suficient de tenace pentru a lua decizii politice dure.

Sampson „se apropie foarte mult de a fi un om perfect”, a spus unul dintre rivalii săi politici. „Îi lipsește un singur lucru.” Rivalul a explicat că lui Sampson nu era apt să i se încredințeze puterea, deoarece judecata lui era prea ușor întunecată de grija pentru ceilalți. În politică, operarea ca un dăruitor l-a pus pe Sampson într-un dezavantaj. Reticența lui de a se pune pe primul loc l-a costat alegerile pentru Senat și i-a lăsat pe privitori să se întrebe dacă era suficient de puternic pentru lumea neiertătoare a politicii. Trumbull era un dezbatetor aprig; Sampson era un împingător. „Regret înfrângerea mea”, a recunoscut Sampson, dar a susținut că alegerea lui Trumbull va ajuta la promovarea cauzelor pe care le împărtășesc. După alegeri, un reporter local a scris că, în comparație cu Sampson, Trumbull era „un om cu mai mult talent și putere”.

Dar Sampson nu era pregătit să se lase deoparte pentru totdeauna. La patru ani după ce l-a ajutat

pe Lyman Trumbull să câștige locul, Sampson a candidat din nou pentru Senat. A pierdut din nou. Dar în săptămânile premergătoare votului, unul dintre cei mai sinceri susținători ai lui Sampson a fost nimeni altul decât Lyman Trumbull. Sacrificiul lui Sampson a câștigat bunăvoință, iar Trumbull nu a fost singurul adversar care a devenit un avocat ca răspuns la dăruirea lui Sampson. În prima cursă pentru Senat, când Sampson a avut 47 la sută din voturi și părea să fie în pragul victoriei, un avocat și politician din Chicago, pe nume Norman Judd, a condus un puternic 5 la sută care nu și-a părăsit loialitatea față de Trumbull. În timpul celei de-a doua candidaturi a lui Sampson la Senat, Judd a devenit un susținător puternic.

Doi ani mai târziu, după două curse eșuate pentru Senat, Sampson a câștigat în sfârșit primele alegeri la nivel național. Potrivit unui comentator, Judd nu a uitat niciodată „comportamentul generos" al lui Sampson și a făcut „mai mult decât oricine altcineva" pentru a asigura nominalizarea lui Sampson.

În 1999, C-SPAN, rețeaua de televiziune prin cablu care acoperă politica, a chestionat peste o mie de telespectatori cunoscători. Ei au evaluat eficiența lui Sampson și a altor trei duzini de politicieni care au concurat pentru funcții similare. Sampson a ieșit în fruntea sondajului, primind cele mai bune evaluări. În ciuda pierderilor sale, el a fost mai popular decât orice alt politician pe listă. Vedeți, Fantoma lui Sampson era un pseudonim pe care hick-ul îl folosea în litere.

Numele lui adevărat era Abraham Lincoln.

În anii 1830, Lincoln se străduia să fie DeWitt Clinton din Illinois, făcând referire la un senator american și guvernator New York care a condus construcția Canalului Erie. Când Lincoln s-a retras din prima sa cursă pentru Senat pentru a-l ajuta pe Lyman Trumbull să câștige locul, au împărtășit angajamentul de a aboli sclavia. De la emanciparea sclavilor, la sacrificarea propriilor sale oportunități politice pentru cauză, la refuzul de a apăra clienții care păreau a fi vinovați, Lincoln a acționat constant pentru binele mai mare. Când experții în istorie, științe politice și psihologie i-au evaluat pe președinți , l-au identificat pe Lincoln ca un dăruitor clar. „Chiar dacă a fost incomod, Lincoln a făcut tot posibilul să îi ajute pe alții", au scris doi experți, demonstrând „o preocupare evidentă pentru bunăstarea cetățenilor individuali". Este demn de remarcat faptul că Lincoln este văzut ca unul dintre cei mai puțin egocenți, egoști și lăudăroși președinți vreodată. În evaluările independente ale biografiilor prezidențiale, Lincoln s-a clasat în primele trei – împreună cu Washington și Fillmore – în acordarea de credit altora și acționarea în interesul celorlalți. În cuvintele unui general militar care a lucrat cu Lincoln, „el părea să posede mai multe elemente de măreție, combinate cu bunătate, decât oricare altul".

În Biroul Oval, Lincoln era hotărât să pună binele națiunii deasupra propriului ego. Când a câștigat președinția în 1860, i-a invitat pe cei trei candidați pe care i-a învins pentru nominalizarea republicană să devină secretar de stat, secretar al trezoreriei și procuror general. În *Team of Rivals,* istoricul Doris Kearns Goodwin documentează cât de neobișnuit a fost cabinetul lui Lincoln. "Fiecare membru al administrației era mai cunoscut, mai educat și mai experimentat în viața publică decât Lincoln. Prezența lor în cabinet ar fi amenințat să-l eclipseze pe obscurul avocat din prerie."

În poziția lui Lincoln, un acceptator ar fi preferat să-și protejeze ego-ul și puterea invitând „bărbații da" să i se alăture. Un participant ar fi putut oferi numiri aliaților care l-au susținut. Cu toate acestea, Lincoln și-a invitat concurenții acerbii. „Aveam nevoie de cei mai puternici oameni ai partidului din Cabinet", a spus Lincoln unui reporter neîncrezător. „Nu aveam dreptul să privez țara de serviciile lor." Unii dintre acești rivali l-au disprețuit pe Lincoln, iar alții l-au considerat incompetent, dar a reușit să-i câștige pe toți. Potrivit lui Kearns Goodwin, „succesul lui Lincoln în a face față ego-urilor puternice ale bărbaților din cabinetul său sugerează că, în mâinile unui politician cu adevărat mare, calitățile pe care le asociem în general cu decența și moralitatea – bunătate,

sensibilitate, compasiune, onestitate și empatie – pot fi, de asemenea, resurse politice impresionante”.

Dacă politica poate fi un teren fertil pentru donatori, este posibil ca cei care dăruiesc să aibă succes în orice loc de muncă. Totuși, dacă dăruirea este eficientă, depinde de tipul special de schimb în care este folosit. Aceasta este o caracteristică importantă a dăruirii pe care trebuie să o ținem cont în timp ce trecem prin ideile din această carte: în orice dimineață, dăruirea poate fi incompatibilă cu succesul. În situații pur și simplu cu sumă zero și interacțiuni câștig-pierde, a da rareori dă roade. Aceasta este o lecție pe care Abraham Lincoln a învățat-o de fiecare dată când a ales să o dea altora pe cheltuiala lui. „Dacă am un viciu”, a spus Lincoln, „și nu-l pot numi altceva – este să nu pot spune nu!”

Dar cea mai mare parte a vieții nu este cu sumă zero și, în general, oamenii care aleg să dăruiască ca stil principal de reciprocitate ajung să culeagă recompense. Pentru Lincoln, ca și David Hornik, deciziile aparent de sacrificiu de sine au funcționat în cele din urmă în avantajul lui. Când am ajuns inițial la concluzia că Lincoln și Hornik au pierdut, nu am întins orizonturile de timp suficient de mult. Este nevoie de timp pentru ca donatorii să construiască bunăvoință și încredere, dar, în cele din urmă, ei stabilesc reputații și relații care le sporesc succesul. De fapt, vei vedea că în vânzări și facultatea de medicină, avantajul donatorului crește în timp. Pe termen lung, dăruirea poate fi pe cât de puternică, pe atât de periculoasă. După cum explică Chip Conley, renumitul antreprenor care a fondat Joie de Vivre Hotels, „A fi un dăruitor nu este bun pentru o cursă de 100 de metri, dar este valoros într-un maraton ”.

În epoca lui Lincoln, maratonul a durat mult timp. Fără telefoane, internet și transport de mare viteză, construirea relațiilor și a reputației a fost un proces lent. „În lumea veche, puteai să trimiți o scrisoare și nimeni nu știa”, spune Conley. Conley crede că în lumea conectată de astăzi, în care relațiile și reputația sunt mai vizibile, cei care dăruiesc își pot accelera ritmul. „ Nu mai trebuie să alegeți ”, spune Bobbi Silten, fostul președinte al Dockers, care acum conduce responsabilitatea socială și de mediu globală pentru Gap Inc. „Poți fi un dăruitor *și* să ai succes.”

Faptul că termenul lung se scurtează nu este singura forță care face ca dăruirea să fie mai productivă din punct de vedere profesional astăzi. Trăim într-o eră în care schimbările masive în structura muncii – și tehnologia care o modelează – au amplificat și mai mult avantajele de a fi dăruitor. Astăzi, mai mult de jumătate dintre companiile americane și europene folosesc în mod regulat echipe pentru a termina munca. Ne bazăm pe echipe pentru a construi mașini și case, a efectua operații, a zbura avioane, a lupta războaie, a cânta simfonii, a produce rapoarte de știri, a audita companii și pentru a oferi servicii de consultanță. Echipele depind de donatori pentru a împărtăși informații, a se oferi voluntar pentru sarcini nepopulare și pentru a oferi ajutor.

Când Lincoln și-a invitat rivalii să se alăture cabinetului său, aceștia au avut șansa să vadă direct cât de mult era dispus să contribuie de dragul altor oameni și al țării sale. Cu câțiva ani înainte ca Lincoln să devină președinte, unul dintre rivalii săi, Edwin Stanton, l-a respins în calitate de consilier într-un proces, numindu-l „maimuță stânjenită, cu brațe lungi”. Cu toate acestea, după ce a lucrat cu Lincoln, Stanton l-a descris drept „cel mai perfect conducător al oamenilor pe care l-a văzut vreodată lumea”. Pe măsură ce organizăm mai mulți oameni în echipe, donatorii au mai multe oportunități de a-și demonstra valoarea, așa cum a făcut Lincoln.

Chiar dacă nu lucrați într-o echipă, șansele sunt să dețineți un loc de muncă în serviciu. Cei mai mulți dintre bunicii noștri au lucrat în locuri de muncă independente producând bunuri. Nu au avut întotdeauna nevoie să colaboreze cu alți oameni, așa că a fost destul de ineficient să fii dăruitor. Dar acum, un procent mare de oameni lucrează în locuri de muncă interconectate care oferă servicii altora. În anii 1980, sectorul serviciilor reprezenta aproximativ jumătate din produsul intern brut

(PIB) mondial. Până în 1995, sectorul serviciilor era responsabil pentru aproape două treimi din PIB-ul mondial. Astăzi, peste 80% dintre americani lucrează în locuri de muncă.

Pe măsură ce sectorul serviciilor continuă să se extindă , din ce în ce mai mulți oameni acordă prioritate furnizorilor care au stabilit relații și reputație ca donatori. Indiferent dacă stilul tău de reciprocitate este în primul rând dăruitor, primitor sau potrivire, sunt dispus să pariez că vrei ca furnizorii tăi cheie de servicii să fie donatori. Sperați că medicul, avocatul, profesorul, dentistul, instalatorul și agentul imobiliar se vor concentra pe a vă aduce valoare, nu pe a revendica valoare de la dvs. Acesta este motivul pentru care David Hornik are o rată de succes de 89 la sută: antreprenorii știu că atunci când se oferă să investească în companiile lor, el are în vedere interesele lor cele mai bune. În timp ce mulți capitaliști de risc nu iau în considerare propunerile nesolicitate, preferând să-și petreacă timpul limitat pe oameni și idei care s-au arătat deja promițătoare, Hornik răspunde personal la e-mailurile de la străini complet. „Sunt bucuros să fiu cât mai de ajutor posibil, indiferent dacă am vreun interes economic”, spune el. Potrivit lui Hornik, un capitalist de risc de succes este "un furnizor de servicii. Antreprenorii nu sunt aici pentru a servi capitaliștilor de risc. Suntem aici pentru a servi antreprenorilor".

Creșterea economiei serviciilor pune în lumină de ce donatorii au cele mai proaste note și cele mai bune note la facultatea de medicină. În studiul studenților belgieni la medicină, donatorii au câștigat note semnificativ mai mici în primul lor an de facultate de medicină. Persoanele care dăruiau erau dezavantajate – iar corelația negativă dintre scorurile și notele celor care dau a fost mai puternică decât efectul fumatului asupra șanselor de a face cancer pulmonar.

Dar acesta a fost singurul an de facultate de medicină în care donatorii au avut performanțe slabe. Până la al doilea an, donatorii au compensat decalajul: acum își depășeau ușor colegii. Până în al șaselea an, donatorii au câștigat note substanțial mai mari decât colegii lor. Un stil de dăruitor, măsurat cu *șase ani mai devreme,* a fost un predictor mai bun al notelor școlii de medicină decât efectul fumatului asupra ratelor cancerului pulmonar (și efectul utilizării plasturilor cu nicotină asupra renunțării la fumat). Până în anul al șaptelea de facultate de medicină, când donatorii au devenit medici, ei au urcat și mai înainte. Efectul dăruirii asupra performanței finale a școlii de medicină a fost mai puternic decât efectele fumatului de mai sus; a fost chiar mai mare decât efectul consumului de alcool asupra comportamentului agresiv.

De ce s-a inversat dezavantajul celui care dă, devenind un avantaj atât de puternic?

Nu s-a schimbat nimic despre donatori, dar programul lor s-a schimbat. Pe măsură ce studenții progresează prin școala de medicină, trec de la cursuri independente la rotații clinice, stagii și îngrijire a pacienților. Cu cât avansează mai mult, cu atât succesul lor depinde de munca în echipă și de serviciu. Pe măsură ce structura muncii de clasă se schimbă, donatorii beneficiază de tendințele lor naturale de a colabora eficient cu alți profesioniști din domeniul medical și de a-și exprima îngrijorarea pacienților.

Acest avantaj al donatorului în rolurile de serviciu este cu greu limitat la medicină. Steve Jones, fostul CEO premiat al uneia dintre cele mai mari bănci din Australia, a vrut să știe ce i-a făcut pe consilierii financiari de succes. Echipa sa a studiat factori cheie, cum ar fi expertiza financiară și efortul. Dar „cel mai influent factor”, mi-a spus Jones, „a fost dacă un consilier financiar a avut în suflet interesul clientului, mai presus de cel al companiei și chiar de al lui. A fost una dintre cele trei priorități ale mele principale să insuflez această valoare și să demonstrez că este în interesul tuturor să tratezi clienții în acest fel.”

Un consilier financiar care exemplifică acest stil de dăruitor este Peter Audet, un australian cu umeri largi, care a purtat cândva chefal și are o afinitate pentru Bon Jovi. Și-a început cariera ca reprezentant al serviciului pentru clienți, răspunzând la telefoane pentru o mare companie de

asigurări. În primul an după ce a fost angajat, Peter a câștigat premiul Personalitatea Anului, învingând sute de alți angajați pe baza pasiunii sale pentru a ajuta clienții și a devenit cel mai tânăr supervizor de departament din întreaga companie. Ani mai târziu, când Peter s-a alăturat unui grup de cincisprezece directori pentru un exercițiu de tip „da și ia", directorul mediu a oferit ajutor celor trei colegi. Petru le-a oferit ajutor tuturor celor cincisprezece. Este atât de dăruitor încât încearcă chiar să-i ajute pe solicitanții de locuri de muncă pe care nu îi angajează, petrecând ore întregi făcând conexiuni pentru ca aceștia să găsească alte oportunități.

În 2011, când Peter lucra ca consilier financiar, a primit un apel de la un client australian. Clientul a dorit să facă modificări la un mic fond de pensie, în valoare de 70.000 USD. Clientului i-a fost repartizat un membru al personalului, dar l-a căutat și a văzut că era un fier vechi. Gândindu-se ca un potrivire, angajatul a refuzat să facă vizita: a fost o pierdere de timp. Cu siguranță nu a meritat timpul lui Peter. S-a specializat în clienți cu valoare netă mare, ale căror fonduri valorau de o mie de ori mai mulți bani, iar cel mai mare client al său avea peste 100 de milioane de dolari. Dacă ai calculat valoarea în dolari a timpului lui Peter, fondul lucrătorului fier vechi nici măcar nu a meritat timpul necesar pentru a merge la el acasă. „Era cel mai mic client și nimeni nu voia să-l vadă; era sub toată lumea", reflectă Peter. „Dar nu poți să ignori pe cineva pentru că nu crezi că este suficient de important."

Peter și-a programat o întâlnire pentru a merge să-l vadă pe fier vechi și să-l ajute cu modificările planului. Când a tras spre casă, i-a căzut falca. Ușa de la intrare era acoperită cu pânze de păianjen și nu fusese deschisă de luni de zile. A condus în spate, unde un bărbat de treizeci și patru de ani a deschis ușa. Sufrageria era plină de insecte, iar el putea vedea direct până la acoperiș: întregul tavan fusese rupt. Clientul a făcut un gest slab către niște scaune pliante, iar Peter a început să lucreze la modificările planului clientului. Simțind simpatie pentru client, care părea un bărbat serios și muncitor, pe guler albastru, Peter a făcut o ofertă generoasă. „Cât sunt aici, de ce nu-mi spui puțin despre tine și voi vedea dacă mai am ceva cu care te pot ajuta."

Clientul a menționat dragostea pentru mașini și l-a condus înapoi la o magazie murdară. Peter s-a pregătit pentru o altă etapă deprimantă de sărăcie, imaginându-și o grămadă de metal ruginit. Când Peter a pășit în șopron, a gâfâit. În fața lui, în stare impecabilă, erau un Chevy Camaro de prima generație, construit în 1966; două mașini de epocă Australian Valiant cu motoare de 1.000 de cai putere pentru curse drag; o mașină utilitare coupe-up-up; și un coupe Ford din filmul *Mad Max*. Clientul nu era fier vechi; deținea o afacere profitabilă de fier vechi. Tocmai cumpărase casa pentru a o repara; era pe unsprezece acri și a costat 1,4 milioane de dolari. Peter și-a petrecut anul următor reproiectând afacerea clientului, îmbunătățindu-și poziția fiscală și ajutându-l să renoveze casa. „Tot ce am făcut a fost să încep prin a face o bunătate", notează Peter. „Când am ajuns la serviciu a doua zi, a trebuit să râd de colegul meu, care nu era pregătit să dea un pic mergând cu mașina să-l viziteze pe client." Peter a continuat să dezvolte o relație puternică cu clientul, ale cărui onorari s-au înmulțit cu o sută în anul următor și se așteaptă să continue să lucreze cu el timp de decenii.

De-a lungul carierei sale, dăruirea i-a permis lui Peter Audet să acceseze oportunități pe care participanții și participanții le pierd în mod obișnuit, dar l-au costat și scump. După cum veți vedea în capitolul 7, el a fost exploatat de doi predatori care aproape l-au scos din afacere. Totuși, Peter a reușit să urce de jos în sus pe scara succesului, devenind unul dintre cei mai productivi consilieri financiari din Australia. Cheia, crede el, a fost să înveți să valorificăm beneficiile dăruirii, reducând în același timp costurile. În calitate de director general la Genesys Wealth Advisers, el a reușit să-și salveze firma din pragul falimentului și să o transforme într-un lider în industrie, iar succesul său este un dăruitor. "Fără îndoială că am reușit în afaceri pentru că dăruiesc altor oameni. Este arma mea preferată", spune Peter. „Când mă întâlnesc cap la cap cu un alt consilier pentru a încerca să câștig afaceri, oamenii îmi spun că acesta este motivul pentru care câștig."

Deși schimbările tehnologice și organizaționale au făcut ca donarea să fie mai avantajoasă, există o caracteristică a dăruirii care este mai atemporală: atunci când reflectăm asupra principiilor noastre directoare în viață, mulți dintre noi suntem atrași intuitiv de a dărui. În ultimele trei decenii, stimatul psiholog Shalom Schwartz a studiat valorile și principiile directoare care contează pentru oamenii din diferite culturi din întreaga lume. Unul dintre studiile sale a chestionat eșantioane rezonabil reprezentative de mii de adulți din Australia, Chile, Finlanda, Franța, Germania, Israel, Malaezia, Țările de Jos, Africa de Sud, Spania, Suedia și Statele Unite. El și-a tradus sondajul într-o duzină de limbi și a cerut respondenților să evalueze importanța diferitelor valori. Iată câteva exemple:

Lista 1

- Averea (bani, bunuri materiale)
- Putere (dominare, control asupra altora)
- Plăcere (bucurare de viață)
- Câștigând (se descurcă mai bine decât alții)

Lista 2

- Utilitate (lucrarea pentru bunăstarea altora)
- Responsabilitate (a fi de încredere)
- Justiție socială (îngrijirea celor dezavantajați)
- Compasiune (răspunde la nevoile altora)

Actorii preferă valorile din Lista 1, în timp ce cei care acordă prioritate valorilor din Lista 2. Schwartz dorea să știe unde ar susține majoritatea oamenilor valorile donatorului. Aruncă o privire înapoi la cele douăsprezece țări de mai sus. Unde susțin majoritatea oamenilor valorile donatorului peste cele ale primitorului?

Toate. În toate cele douăsprezece țări, cei mai mulți oameni consideră donarea drept cea mai importantă valoare a lor. Ei spun că le pasă mai mult de dăruire decât de putere, realizare, entuziasm, libertate, tradiție, conformism, securitate și plăcere. De fapt, acest lucru a fost adevărat în mai mult de șaptezeci de țări diferite din întreaga lume. Valorile dăruitorilor sunt principiul călăuzitor numărul unu în viață pentru majoritatea oamenilor din majoritatea țărilor – de la Argentina la Armenia, Belgia până în Brazilia și Slovacia până la Singapore. În majoritatea culturilor lumii, inclusiv în cea a Statelor Unite, majoritatea oamenilor susțin dăruirea ca lor singurul cel mai important principiu călăuzitor .

La un anumit nivel, acest lucru nu este o surpriză. În calitate de părinți, citim cărți pentru copiii noștri precum *The Giving Tree* și subliniem importanța împărtășirii și a îngrijirii. Dar avem tendința de a compartimenta dăruirea, rezervând un set diferit de valori pentru sfera muncii. S-ar putea să-l iubim pe Shel Silverstein pentru copiii noștri, dar popularitatea cărților precum *The 48 Laws of Power a lui Robert Greene* – ca să nu mai vorbim de fascinația multor guru în afaceri cu *Arta războiului a lui Sun Tzu* – sugerează că nu vedem prea mult loc pentru valorile donatorilor în viața noastră profesională.

Drept urmare, chiar și oamenii care funcționează ca niște donatori la locul de muncă sunt adesea frică să recunoască . În vara lui 2011, am întâlnit o femeie pe nume Sherryann Plesse, director la o firmă de prestigiu servicii financiare. Sherryann a fost în mod clar o donatoare: a petrecut nenumărate ore îndrumând colegii juniori și s-a oferit voluntar să conducă o inițiativă de conducere a femeilor și o inițiativă majoră de strângere de fonduri caritabile la firma ei „My default is to give”, spune ea. „Nu

caut contrapartidă; caut să fac diferența și să am un impact și mă concentrez pe oamenii care pot beneficia de ajutorul meu.

cele mai multe."

Pentru a-și îmbogăți priceperea în afaceri, Sherryann și-a părăsit slujba timp de șase săptămâni, înscriindu-se într-un program de conducere cu șaizeci de directori din companii din întreaga lume. Pentru a-și identifica punctele forte, ea a fost supusă unei evaluări psihologice cuprinzătoare. Sherryann a fost șocată să afle că punctele sale forte profesionale de top erau bunătatea și compasiunea. De teamă că rezultatele îi vor pune în pericol reputația de lider dur și de succes, Sherryann a decis să nu spună nimănui. "Nu am vrut să par ca un fulg. Mi-a fost teamă că oamenii mă vor percepe diferit, poate ca un director mai puțin serios", a mărturisit Sherryann. "Am fost condiționat să-mi las sentimentele umane la ușă și să câștig. Vreau ca abilitățile mele principale să fie văzute ca muncitoare și orientate spre rezultate, nu bunătate și compasiune. În afaceri, uneori trebuie să porți măști diferite."

Frica de a fi judecat ca fiind slab sau naiv îi împiedică pe mulți oameni să opereze ca niște dăruitori la locul de muncă. Mulți oameni care dețin valori de dăruitor în viață aleg potrivirea ca stil principal de reciprocitate la locul de muncă, căutând un echilibru uniform între a da și a primi. Într-un studiu, oamenii au completat un sondaj pentru a afla dacă abordarea lor implicită a relațiilor de muncă a fost să dea, să ia sau să se potrivească. Doar 8 la sută s-au descris drept donatori; ceilalți 92 la sută nu au fost dispuși să contribuie mai mult decât au primit la locul de muncă. Într-un alt studiu, am constatat că la birou, de peste trei ori mai mulți oameni preferă să se potrivească decât să dăruiască.

Oamenii care preferă să ofere sau să se potrivească adesea se simt presați să se încline în direcția primitorului atunci când percep un loc de muncă ca fiind cu sumă zero Fie că este o companie cu sisteme de clasificare forțată, un grup de firme care luptă pentru a câștiga aceiași clienți sau o școală cu curbe de notare necesare și mai multă cerere decât ofertă pentru locuri de muncă dorite, este firesc să presupunem că colegii vor înclina mai mult spre a lua decât a da. „Când anticipează un comportament interesat de la ceilalți", explică psihologul de la Stanford Dale Miller, oamenii se tem că vor fi exploatați dacă operează ca niște dăruitori, așa că ajung la concluzia că „urmărirea unei orientări competitive este lucrul rațional și adecvat de făcut". Există chiar dovezi că pur și simplu îmbrăcați un costum de afaceri iar analiza unui caz de la Harvard Business School este suficientă pentru a reduce semnificativ atenția pe care oamenii o acordă relațiilor și intereselor celorlalți. The frica de exploatare de către cei care iau este atât de răspândită, scrie economistul de la Cornell Robert Frank, încât „încurajându-ne să ne așteptăm la ce este mai rău de la alții, scoate la iveală ceea ce este mai rău din noi: ne temem de rolul de prost, deseori nu ne frământăm să luăm în considerare instinctele noastre mai nobile".

Dăruirea este deosebit de riscantă atunci când ai de-a face cu cei care acceptă, iar David Hornik consideră că mulți dintre cei mai de succes capitaliști de risc din lume funcționează ca aceștia - ei insistă asupra unor cote disproporționat de mari din start-up-urile antreprenorilor și pretind un credit necuvenit atunci când investițiile lor se dovedesc a fi de succes. Hornik este hotărât să schimbe aceste norme. Când un planificator financiar l-a întrebat ce vrea să obțină în viață, Hornik a spus că „mai presus de toate, vreau să demonstrez că succesul nu trebuie să vină pe cheltuiala altcuiva".

În încercarea de a dovedi acest lucru, Hornik a încălcat două dintre cele mai sacre reguli din afacerea de risc. În 2004, a devenit primul capitalist de risc care a deschis un blog. Capitalul de risc era o cutie neagră, așa că Hornik a invitat antreprenori înăuntru. El a început să împărtășească informații în mod deschis online, ajutând antreprenorii să-și îmbunătățească argumentele prin

obținerea unei înțelegeri mai profunde a modului în care gândesc capitaliștii de risc. Partenerii lui Hornik și consilierul general al firmei lui l-au descurajat să o facă. De ce ar vrea să dezvăluie secrete comerciale? Dacă alți investitori îi citesc blogul, ar putea fura idei fără a împărtăși niciuna în schimb. „Ideea ca un capitalist de risc să vorbească despre ceea ce făcea a fost considerată nebună", reflectă Hornik. „Dar îmi doream foarte mult să mă angajez într-o conversație cu un set larg de antreprenori și să le fiu de ajutor." Criticii lui au avut dreptate: "O mulțime de capitaliști de risc au ajuns să o citească. Când am vorbit despre anumite companii de care eram entuziasmat, obținerea de oferte a devenit mai competitivă." Dar acesta era un preț pe care Hornik era dispus să-l plătească. „M-am concentrat în totalitate pe crearea de valoare pentru antreprenori", spune el și a menținut blogul în ultimii opt ani.

A doua mișcare neconvențională a lui Hornik a fost aprinsă de frustrarea lui față de vorbitorii plictisiți de la conferințe. Întors la facultate, făcuse echipă cu un profesor pentru a conduce un birou de vorbitori, astfel încât să poată invita oameni interesanți în campus. Gama a inclus inventatorul jocului Dungeons & Dragons, campionul mondial de yo-yo și animatorul care a creat personajele de desene animate Wile E. Coyote și Road Runner pentru Warner Bros. Prin comparație, vorbitorii de la conferințele de capital de risc și tehnologie nu au fost pe măsură. "Am descoperit că nu am mai intrat să-i aud pe vorbitori și mi-aș petrece tot timpul discutând cu oamenii din hol despre ceea ce lucrează. Valoarea reală a acestor evenimente au fost conversațiile și relațiile care au fost create între oameni. Ce-ar fi dacă o conferință ar fi vorba despre conversații și relații, nu despre conținut?"

În 2007, Hornik și-a planificat prima conferință anuală. S-a numit The Lobby, iar scopul a fost să aducă antreprenorii împreună pentru a împărtăși idei despre noile media. Hornik punea în joc aproximativ 400.000 de dolari, iar oamenii au încercat să-l convingă să renunțe. „Ai putea distruge reputația firmei tale", au avertizat ei, sugerând că, dacă conferința eșuează, cariera lui Hornik ar putea fi distrusă. Dar a mers înainte și, când a venit timpul să trimită invitații, Hornik a făcut ceea ce era de neconceput. El a invitat capitaliștii de risc de la firme rivale să participe la conferință.

Mai mulți colegi au crezut că i-a luat mintea. „De ce naiba ați lăsa alți capitaliști de risc să vină la conferință?" întrebau ei. Dacă Hornik întâlnește un antreprenor cu o nouă idee fierbinte la The Lobby, ar avea un avans în obținerea investiției. De ce ar vrea să-și dea avantajul și să-și ajute concurenții să găsească oportunități? Încă o dată, Hornik i-a ignorat pe cei negativi. „Vreau să creez o experiență care să beneficieze toată lumea, nu doar eu." Unul dintre capitaliștii de risc rivali care au participat i-a plăcut atât de mult formatul, încât și-a creat propria conferință în stilul Lobby-ului, dar nu l-a invitat pe Hornik sau pe alți capitaliști de risc. Partenerii săi nu l-au lăsat. Cu toate acestea, Hornik a continuat să invite investitori de capital de risc în Lobby.

David Hornik recunoaște costurile operațiunii ca un dăruitor. "Unii oameni cred că am delir. Ei cred că felul în care reușești este să fii un acceptator", spune el. Dacă ar fi mai mult un acceptant, probabil că nu ar accepta propuneri nesolicitate, nu ar răspunde personal la e-mailuri, nu ar împărtăși informații concurenților de pe blogul său sau nu și-ar invita rivalii să beneficieze de conferința The Lobby. Își va proteja timpul, își va păzi cunoștințele și își va folosi conexiunile cu mai multă atenție. Și dacă ar fi fost mai mult un potrivire, ar fi cerut contrapartidă cu capitalistul de risc care a participat la The Lobby, dar nu l-a invitat pe Hornik la propria sa conferință. Dar Hornik acordă mai multă atenție la ceea ce au nevoie alții decât la ceea ce primește de la ei. Hornik a avut un succes deosebit ca capitalist de risc în timp ce trăia după valorile sale și este larg respectat pentru generozitatea sa. „Este un câștig-câștig", reflectă Hornik. „Reușesc să creez un mediu în care alți oameni pot obține înțelegeri și pot construi relații, iar eu trăiesc în lumea în care vreau să trăiesc." Experiența sa întărește că dăruirea nu este doar riscantă din punct de vedere profesional; poate fi și plin de satisfacții profesional.

Înțelegerea a ceea ce face ca oferirea să fie atât puternică, cât și periculoasă este punctul central al *Dăruiește și ia.* Prima secțiune dezvăluie principiile succesului donatorului, ilustrând cum și de ce donatorii ajung în vârf. Vă voi arăta cum donatorii de succes au abordări unice ale interacțiunilor în patru domenii cheie: crearea de rețele, colaborarea, evaluarea și influențarea. O privire atentă asupra rețelelor evidențiază noi abordări pentru dezvoltarea conexiunilor cu noi contacte și consolidarea legăturilor cu vechile contacte. Examinarea colaborării dezvăluie ce este nevoie pentru a lucra productiv cu colegii și pentru a le câștiga respectul. Explorarea modului în care îi evaluăm pe ceilalți oferă tehnici contraintuitive pentru a judeca și a dezvolta talentul pentru a obține cele mai bune rezultate de la alții. Iar o analiză a influenței aruncă lumină asupra strategiilor noi de prezentare, vânzare, convingere și negociere, toate în spiritul de a-i convinge pe alții să ne susțină ideile și interesele. În aceste patru domenii, veți vedea ce fac diferit donatorii de succes – și ce pot învăța cei care acceptă și potrivesc din abordarea lor. Pe parcurs, veți afla cum și-a dezvoltat cel mai bun networker al Americii, de ce geniul din spatele uneia dintre cele mai de succes emisiuni din istoria televiziunii a trudit ani de zile în anonimat, cum un director de baschet responsabil pentru unele dintre cele mai proaste schițe din istorie a transformat lucrurile, dacă un avocat care se împiedică de cuvintele sale poate învinge un avocat care vorbește cu încredere, uitându-se la un utilizator și la un profil de Facebook.

În a doua parte a cărții, accentul se mută de la beneficiile donarii la costuri și modul în care acestea pot fi gestionate. Voi examina modul în care donatorii se protejează împotriva epuizării și a evita să devină împodobiți și covorașe. Veți descoperi cum o profesoară și-a redus starea de epuizare dând mai mult decât mai puțin, cum un miliardar a făcut bani dându-i și numărul ideal de ore pentru a face voluntariat dacă doriți să deveniți mai fericit și să trăiți mai mult. Veți vedea de ce acordarea a încetinit drumul unui consultant către partener, dar a accelerat calea altuia, de ce judecăm greșit cine dăruiește și cine acceptă și cum se protejează donatorii la masa de negociere. Veți dobândi, de asemenea, cunoștințe despre modul în care dăruitorii evită partea de jos a scării succesului și se ridică în vârf, îndepărtându-i pe alți oameni de la a lua și de a darui. Veți afla despre o activitate de nouăzeci de minute care declanșează dăruirea în moduri remarcabile și vă veți da seama de ce oamenii oferă gratuit lucruri pe care le-ar putea vinde cu ușurință pentru un profit pe Craigslist, de ce unii radiologi se îmbunătățesc, dar alții se înrăutățesc, de ce gândirea la Superman îi face pe oameni mai puțin probabil să se ofere voluntari și de ce oamenii pe nume Dennis sunt neobișnuit de probabil să devină stomatologi.

Până când veți termina de citit această carte, este posibil să vă reconsiderați unele dintre ipotezele tale fundamentale despre succes. Dacă sunteți un dăruitor care se sacrifică, veți găsi o mulțime de informații pentru a urca de jos până în sus pe scara succesului. Dacă aprobi valorile donatorului, dar te comporți ca un potrivitor la locul de muncă, s-ar putea să fii plăcut surprins de multitudinea de oportunități de a-ți exprima valorile și de a găsi sens în a-i ajuta pe alții fără a-ți compromite propriul succes. În loc să țintești să reușești mai întâi și să dai înapoi mai târziu, ai putea decide că a da mai întâi este o cale promițătoare pentru a reuși mai târziu. Și dacă în prezent înclinați spre a lua, s-ar putea să fiți tentat să vă schimbați în direcția dăruitorului, căutând să stăpâniți abilitățile acestei rase în creștere de oameni care obțin succesul contribuind la alții.

Dar dacă o faci doar pentru a reuși, probabil că nu va funcționa.

Păunul și Panda

Cum dăruitorii, cei care primesc și cei care potrivesc construiesc rețele

Fiecare om trebuie să decidă dacă va merge în lumina altruismului creator sau în întunericul egoismului distructiv.

— Martin Luther King Jr., lider pentru drepturile civile și laureat al Premiului Nobel pentru Pace

Cu câteva decenii în urmă, un bărbat care și-a început viața în sărăcie a trăit visul american. El a venit de la începuturi umile, crescând în orașele agricole din Missouri, fără instalații sanitare interioare. Pentru a-și întreține familia, tânărul a lucrat ore îndelungate la ferme și rute de hârtie. Și-a făcut facultatea la Universitatea din Missouri, a absolvit Phi Beta Kappa și a absolvit un master și apoi un doctorat în economie. A urmat o viață în serviciul public, înrolându-se în Marina și apoi servind în mai multe roluri importante în guvernul SUA, câștigând Medalia de laudă a Marinei și Medalia Serviciului Național de Apărare. De acolo și-a construit propria companie, unde a fost președinte și CEO timp de cincisprezece ani. În momentul în care a demisionat, compania lui valora 110 miliarde de dolari, cu peste douăzeci de mii de angajați în patruzeci de țări din întreaga lume. Timp de cinci ani consecutiv, *Fortune* și-a numit compania „Cea mai inovatoare companie a Americii” și unul dintre cele douăzeci și cinci de cele mai bune locuri de muncă din țară. Întrebat despre succesul său, el a recunoscut importanța „Respectului... regula de aur... Integritate absolută... Toată lumea știe că eu personal am un cod de conduită personal foarte strict după care trăiesc”. El a înființat o fundație caritabilă de familie, dând peste 2,5 milioane de dolari peste 250 de organizații și a donat 1% din profiturile anuale ale companiei sale unor organizații de caritate. Dăruirea lui a atras atenția fostului președinte George W. Bush, care l-a lăudat drept „un tip bun” și „o persoană generoasă”.

Apoi a fost inculpat.

Numele lui era Kenneth Lay și este cel mai bine amintit ca un răufăcător principal în Enron scandal. Enron era o firmă de energie, mărfuri și valori mobiliare cu sediul în Houston. În octombrie 2001, Enron a pierdut 1,2 miliarde de dolari din capitalul propriu al acționarilor după ce a raportat pierderi în trimestrul al treilea de 618 milioane de dolari, cea mai mare retratare a câștigurilor din istoria SUA. În decembrie, Enron a dat faliment, lăsând douăzeci de mii de angajați fără loc de muncă, mulți urmărindu-și economiile de o viață practic șterse de căderea companiei. Anchetatorii au descoperit că Enron a înșelat investitorii raportând profituri false și ascunzând datorii de peste 1 miliard de dolari, a manipulat piețele de energie și energie din California și Texas și a câștigat contracte internaționale dând mită ilegală guvernelor străine. Lay a fost condamnat pentru șase capete de acuzare de conspirație și fraudă.

Putem dezbate despre cât de multe știa Lay cu adevărat despre activitățile ilegale ale lui Enron, dar este dificil să negem că a fost un acceptator. Deși poate că Lay arăta ca un dăruitor pentru mulți observatori, el era un fals: un primitor deghizat. Lay se simțea îndreptățit să folosească resursele lui Enron pentru câștig personal. După cum descriu Bethany McLean și Peter Elkind în *Cei mai deștepți băieți din cameră,* Lay a luat împrumuturi exorbitante de la companie și și-a cerut personalului să-și pună sandvișurile pe platouri de argint și porțelan fin. O secretară a încercat odată să rezerve un avion Enron pentru un director care să facă afaceri, doar pentru a afla că familia Lay folosea în prezent trei avioane Enron pentru călătorii personale. Din 1997 până în 1998, 4,5 milioane de dolari din comisioane Enron au mers către o agenție de turism deținută de sora lui Lay. Potrivit acuzațiilor, el a vândut peste 70 de milioane de dolari în stoc chiar înainte ca Enron să dea faliment, luând

comoara de pe o navă care se scufunda. Acest comportament a fost prefigurat în anii 1970, când Lay lucra la Exxon. Un șef a scris o referință în care îl recomandă pe Lay, dar l-a avertizat că este „Poate prea ambițios”. Observatorii cred acum că încă din 1987, la Enron Oil, Lay a aprobat și a ajutat la ascunderea activităților a doi comercianți care au înființat companii false și au furat 3,8 milioane de dolari, permițând în același timp Enron să evite pierderile masive de tranzacționare. Când au fost descoperite pierderile, Enron Oil a trebuit să raporteze o lovitură de 85 de milioane de dolari, iar Lay a negat cunoștințele și responsabilitatea: „Dacă cineva ar putea spune că știam, lăsați-l să se ridice”. Potrivit McLean și Elkind, un comerciant a început să se ridice, dar a fost reținut fizic de doi colegi.

Cum a ajuns o persoană care a luat atâta succes? A cunoscut pe cineva. De fapt, cunoștea o mulțime de oameni. Ken Lay a profitat foarte mult din revendicarea resurselor financiare ale companiei sale ca fiind ale sale, dar o mare parte din succesul său în dezvoltarea acelei companii a venit pe calea de modă veche: a construit o rețea de contacte influente și le-a folosit pentru propriul beneficiu. Lay a fost un maestru în rețea de la început. La facultate, a impresionat un profesor de economie pe nume Pinkney Walker și și-a început ascensiunea pe umerii conexiunilor lui Walker. Walker l-a ajutat pe Lay să obțină o misiune ca economist la Pentagon și apoi o poziție de asistent șef la Casa Albă în administrația Nixon.

La mijlocul anilor 1980, Lay a devenit șeful Enron după ce a conceput mutarea companiei la Houston în urma unei fuziuni. Pe măsură ce și-a consolidat puterea, a început să se confrunte cu agenții de putere politică care ar putea sprijini interesele lui Enron. L-a pus pe fratele lui Pinkney Walker, Charls, în consiliul de administrație al lui Enron și a dezvoltat o relație cu George HW Bush, care candida la președinte. În 1990, Lay a coprezidat o întâlnire importantă a Summit-ului Națiunilor Industrializate pentru Bush la Houston, oferind un spectacol uluitor și fermecând mulțimea, care includea prim-ministrul britanic Margaret Thatcher, cancelarul german Helmut Kohl și președintele francez Francois Mitterrand. După ce Bush și-a pierdut candidatura pentru realegere în fața lui Bill Clinton, Lay nu a pierdut timp să contacteze un prieten care era un asistent cheie al președintelui ales - prietenul plecase la grădiniță cu Clinton. Curând, Lay juca golf cu noul președinte. Câțiva ani mai târziu, când George W. Bush a câștigat puterea, Lay și-a folosit conexiunile pentru a face lobby pentru dereglementarea energiei și pentru a-și aduce susținătorii în funcții importante ale guvernului din Texas și Casa Albă, influențând politicile în favoarea lui Enron. În aproape fiecare etapă a carierei sale, Lay a reușit să-și îmbunătățească în mod dramatic perspectivele companiei sale — sau ale sale — utilizând contacte bine plasate în rețeaua sa.

De secole, am recunoscut importanța rețelei. Potrivit lui Brian Uzzi, profesor de management la Universitatea Northwestern, rețelele vin cu trei avantaje majore : informații private, competențe diverse și putere. Prin dezvoltarea unei rețele puternice, oamenii pot obține un acces neprețuit la cunoștințe, expertiză și influență. Cercetări ample demonstrează că persoanele cu rețele bogate obțin evaluări de performanță mai ridicate, sunt promovate mai repede și câștigă mai mulți bani. Și pentru că rețelele se bazează pe interacțiuni și relații, ele servesc ca o prismă puternică pentru înțelegerea impactului stilurilor de reciprocitate asupra succesului. Cum se relaționează oamenii cu ceilalți în rețelele lor și care consideră ei scopul creării de rețele?

Pe de o parte, însăși noțiunea de rețea are adesea conotații negative. Când întâlnim o persoană nouă care își exprimă entuziasmul în legătură cu conectarea, ne întrebăm frecvent dacă se poartă prietenos pentru că este cu adevărat interesat de o relație care ne va aduce beneficii amândoi sau pentru că dorește ceva de la noi. La un moment dat în viața ta, probabil că ai experimentat frustrarea de a avea de-a face cu nebuni care sunt drăguți cu fața ta când doresc o favoare, dar ajung să te înjunghie în spate – sau pur și simplu să te ignore – după ce obțin ceea ce își doresc. Acest stil fals de networking aruncă întreaga întreprindere drept machiavelica, o activitate care se folosește pe sine

în care oamenii fac conexiuni cu unicul scop de a-și promova propriile interese. Pe de altă parte, cei care oferă și potrivesc adesea văd în rețea o modalitate atrăgătoare de a intra în legătură cu oameni și idei noi. Întâlnim mulți oameni de-a lungul vieții noastre profesionale și personale și, deoarece toți avem cunoștințe și resurse diferite, este logic să apelăm la acești oameni pentru a face schimb de ajutor, sfaturi și prezentări. Acest lucru ridică o întrebare fundamentală: pot oamenii să construiască rețele care au lățime și profunzime folosind diferite stiluri de reciprocitate? Sau un stil creează în mod constant o rețea mai bogată?

În acest capitol, vreau să examinez modul în care cei care dăruiesc, cei care iau și potrivesc dezvoltă rețele fundamental distincte și de ce interacțiunile lor în cadrul acestor rețele au caractere și consecințe diferite. Veți vedea cum donatorii și cei care primesc își construiesc și își gestionează rețelele în mod diferit și veți afla despre câteva indicii pe care le scurg pe parcurs, inclusiv cum am fi putut recunoaște cei care acceptă la Enron cu patru ani înainte de prăbușirea companiei. În cele din urmă, vreau să argumentez că, deși donatorii și cei care acceptă pot avea rețele la fel de mari, donatorii sunt capabili să producă valoare mult mai durabilă prin rețelele lor și în moduri care ar putea să nu pară evidente.

În 2011, *Fortune* a efectuat cercetări ample pentru a identifica cel mai bun operator de rețea din Statele Unite. Scopul a fost de a folosi rețelele sociale online pentru a afla cine avea cele mai multe conexiuni cu cei mai puternici oameni ai Americii. Personalul a întocmit o listă a directorilor generali *din Fortune* 500, precum și listele *Fortune* cu cei mai deștepți 50 de oameni din tehnologie, cele mai puternice 50 de femei și cele mai tari 40 de stele în ascensiune în afaceri sub vârsta de patruzeci de ani. Apoi, au făcut referințe încrucișate la această listă de 640 de oameni puternici cu întreaga bază de date a LinkedIn, de peste nouăzeci de milioane de membri.

Rețeaua câștigătoare a fost conectată pe LinkedIn la mai mulți dintre *cei 640 de mușcători și agitatori ai Fortune* decât oricine altcineva de pe pământ. Câștigătorul a avut peste 3.000 de conexiuni pe LinkedIn, inclusiv cofondatorul Netscape Marc Andreessen, cofondatorul Twitter Evan Williams, cofondatorul Flickr Caterina Fake, cofondatorul Facebook Dustin Moskovitz, cofondatorul Napster Sean Parker și fondatorul Half.com Josh Kopelman – ca să nu mai vorbim de fostul chef al Grateful De. După cum veți vedea mai târziu, acest extraordinar networker este un dăruitor. „Pare contraintuitiv, dar cu cât atitudinea ta este mai altruistă, cu atât vei câștiga mai multe beneficii din relație”, scrie. fondator LinkedIn Reid Hoffman. „Dacă îți propui să-i ajuți pe alții”, explică el, „îți vei întări rapid propria reputație și îți vei extinde universul de posibilități.” O parte din aceasta, voi argumenta, are de-a face cu modul în care rețelele în sine s-au schimbat și continuă să evolueze. În centrul anchetei mele, se află însă o explorare a modului în care motivele prin care abordăm rețelele modelează puterea și acoperirea acelor rețele, precum și modul în care energia curge prin ele.

Descoperirea primitorului în hainele unui dăruitor

Dacă v-ați ridicat vreodată garda atunci când întâlniți un nou coleg, probabil că ați crezut că ați înțeles parfumul motivelor egoiste. Când vedem venirea unui primitor, ne protejăm închizând ușa rețelelor noastre, reținându-ne încrederea și ajutorul. Pentru a evita să fie excluși, mulți cei care iau de la noi devin buni falsificatori, acționând cu generozitate, astfel încât să poată valsa în rețelele noastre deghizați în donatori sau potrivitori. Pentru cea mai mare parte a două decenii, acest lucru a funcționat pentru Ken Lay, ale cărui favoruri și contribuții caritabile au permis oamenilor să-l vadă într-o lumină pozitivă, deschizând ușa către noi legături și surse de ajutor.

Dar poate fi dificil pentru cei care acceptă să mențină fațada în toate interacțiunile lor. Ken Lay era fermecător când se amesteca cu oameni puternici din Washington, dar mulți dintre colegii și subalternii săi l-au văzut. Privind în urmă, un fost angajat Enron a spus: „Dacă doreai să-l aduci pe Lay să participe la o întâlnire, trebuia să inviți pe cineva important". Există o frază olandeză care surprinde frumos această dualitate: „sărut, da cu piciorul". Deși cei care acceptă tind să fie dominanti și controlați cu subalternii, ei sunt surprinzător de supuși și deferenți față de superiori. Când cei care iau de-a face cu oameni puternici, ei devin falsuri convingătoare. Actorii vor să fie admirați de superiori influenți, așa că fac tot posibilul pentru a fermeca și linguși. Drept urmare, oamenii puternici tind să-și formeze primele impresii strălucitoare ale celor care iau . Un trio de psihologi germani a descoperit că atunci când străinii au întâlnit pentru prima dată oameni, cei care le-au plăcut cel mai mult erau cei „cu un sentiment de drept și o tendință de a-i manipula și exploata pe alții".

Când se sărută, cei care acceptă sunt adesea niște falsificatori buni. În 1998, când analiștii de pe Wall Street au vizitat Enron, Lay a recrutat șaptezeci de angajați pentru a se preface a fi comercianți ocupați, sperând să-i uimească pe analiști cu imaginea unei afaceri productive de tranzacționare cu energie. Lay i-a condus pe analiști prin șaradă, în care angajaților li s-a cerut să aducă fotografii personale la un etaj diferit al clădirii, astfel încât să pară că lucrează acolo și să prezinte un spectacol. Ei au făcut telefoane imaginare, creând un truc că erau ocupați să cumpere și să vândă energie și gaz. Acesta este un alt semn că Lay a fost un acceptator: era obsedat să facă o impresie bună în sus, dar mai puțin îngrijorat de modul în care era văzut de cei de sub el După cum se presupune că Samuel Johnson a scris: „Adevărata măsură a unui om este modul în care tratează pe cineva care nu-i poate face absolut nimic bine".

Aceștia se pot ridica sărutându-se, dar adesea cad dând cu piciorul. Când Lay a încercat să-i impresioneze pe analiștii de pe Wall Street, a făcut-o prin exploatarea propriilor angajați, cerându-le să-și compromită integritatea pentru a construi o fațadă care să-i înșele pe analiști. Cercetările arată că, pe măsură ce oamenii dobândesc putere, se simt mari și responsabili: mai puțin constrânși și mai liberi să-și exprime tendințele naturale. Pe măsură ce cei care câștigă putere, acordă mai puțină atenție modului în care sunt percepuți de cei de dedesubt și de lângă ei; ei să se simtă îndreptățit să urmărească obiective de autoservire și pretind cât de multă valoare pot. De-a lungul timpului, tratarea semenii și subordonații le pune în pericol relațiile și reputația. La urma urmei, majoritatea oamenilor se potrivesc: valorile lor de bază pun accent pe corectitudine, egalitate și reciprocitate. Când participanții încalcă aceste principii, participanții din rețelele lor cred în ochi pentru ochi, așa că vor să vadă dreptatea făcută.

Pentru a ilustra, imaginați-vă că participați la un studiu celebru condus de Daniel Kahneman, psiholog laureat al Premiului Nobel la Princeton. Joci ceea ce se numește jocul ultimatum și te așezi peste masă de un străin căruia tocmai i s-a dat 10 USD. Sarcina lui este să vă prezinte o propunere

despre cum vor fi împărțiți banii între voi doi. Este un ultimatum: puteți fie să acceptați propunerea așa cum este și să împărțiți banii așa cum sunt propuși, fie o puteți respinge și amândoi nu veți primi nimic. S-ar putea să nu vă mai vedeți niciodată, așa că el se comportă ca un primitor, păstrând 8 USD și oferindu-vă doar 2 USD. ce faci?

În ceea ce privește profitul pur, este rațional să accepți oferta. La urma urmei, 2 dolari este mai bine decât nimic. Dar dacă ești ca majoritatea oamenilor, îl respingi. Ești dispus să sacrifici banii pentru a-l pedepsi pe cel care ia a fi nedrept, plecând fără nimic doar pentru a-l împiedica să câștige 8 USD. Dovezile arată că marea majoritate a oamenilor din această poziție resping propunerile care sunt dezechilibrate în proporție de 80 la sută sau mai mult pentru divizor. *

De ce îi pedepsim pe cei care iau pentru că sunt nedrepți? Nu este ciudă. Nu ne răzbunăm pe cei care au încercat să profite de noi. Este vorba despre dreptate. Dacă sunteți un potrivire, veți pedepsi și cei care au acționat nedrept față de *alți* oameni. Într-un alt studiu condus de Kahneman, oamenii au avut de ales între a împărți 12 dolari în mod egal cu un beneficiar care a făcut o propunere nedreaptă în trecut sau a împărți 10 dolari în mod egal cu un participant care a făcut o propunere corectă în trecut. Mai mult de 80 la sută dintre oameni au preferat să împartă 10 USD în mod egal cu cel care se potrivește, acceptând 5 USD în loc de 6 USD pentru a preveni primitorul de a primi 6 USD.

În rețele, noi cercetări arată că, atunci când oamenii sunt arse de către cei care iau, ei îi pedepsesc prin împărtășirea informațiilor despre reputație . „Bârfa reprezintă o formă răspândită, eficientă și ieftină de pedeapsă”, scriu oamenii de știință socială Matthew Feinberg, Joey Cheng și Robb Willer. Atunci când informațiile despre reputație sugerează că cineva are tendințe de atragere, ne putem reține încrederea și evităm să fim exploatați. De-a lungul timpului, pe măsură ce reputația lor se răspândește, aceștia ajung să taie legăturile existente și să ardă punți cu potențiale noi legături. Când luarea lui Lay a fost dezvăluită, mulți dintre foștii săi susținători, inclusiv familia Bush, s-au îndepărtat de el După cum explică Wayne Baker, sociolog și expert în rețele de la Universitatea din Michigan: „Dacă creăm rețele cu singura intenție de *a obține ceva,* nu vom reuși. nu pot *urmări* beneficiile rețelelor ; beneficiile rezultă din investițiile în activități și relații semnificative.”

Înainte de a face saltul de a investi în relații, totuși, trebuie să fim capabili să recunoaștem cei care iau parte în interacțiunile noastre de zi cu zi. Pentru mulți dintre noi, o provocare a relaționării constă în încercarea de a ghici motivele sau intențiile unui nou contact, mai ales că am văzut că cei care iau o rețea pot fi destul de pricepuți să se prezinte ca donatori atunci când există o posibilă revenire. Următoarea persoană pe care o întâlniți este interesată de o conexiune autentică sau doar caută câștiguri personale – și există o modalitate bună de a face diferența?

Din fericire, cercetările arată că cei care iau o scurgere de indicii. Ei bine, mai precis, cei care iau indicii *lek* .

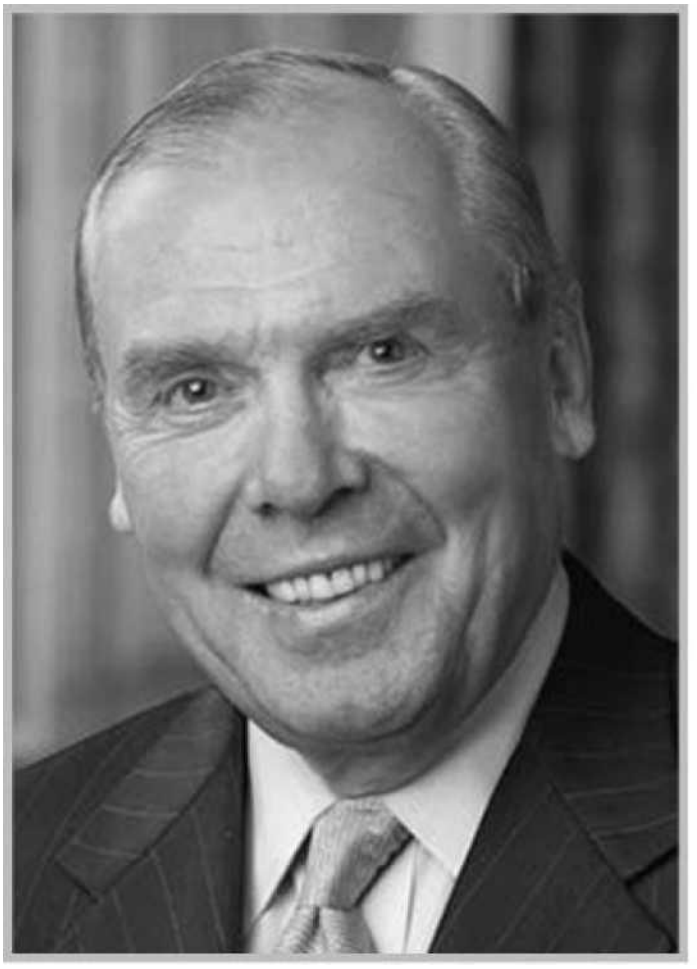
În regnul animal, *lekking* se referă la un ritual în care masculii își arată dorința ca pereche. Când este timpul să se înmulțească, se adună într-un loc comun și își iau pozițiile stabilite. Au făcut spectacole extravagante pentru a impresiona și a curte publicul feminin. Unii fac dansuri de împerechere. Unii cântă cântece atrăgătoare. Unii chiar fac acrobații. Cea mai izbitoare etapă de lekking are loc în rândul păunilor masculi. În fiecare sezon de împerechere, masculii își asumă pozițiile și încep să-și defileze penajul. Ei se strecoară. Și-au întins penele. Se învârt pentru a-și etala coada.

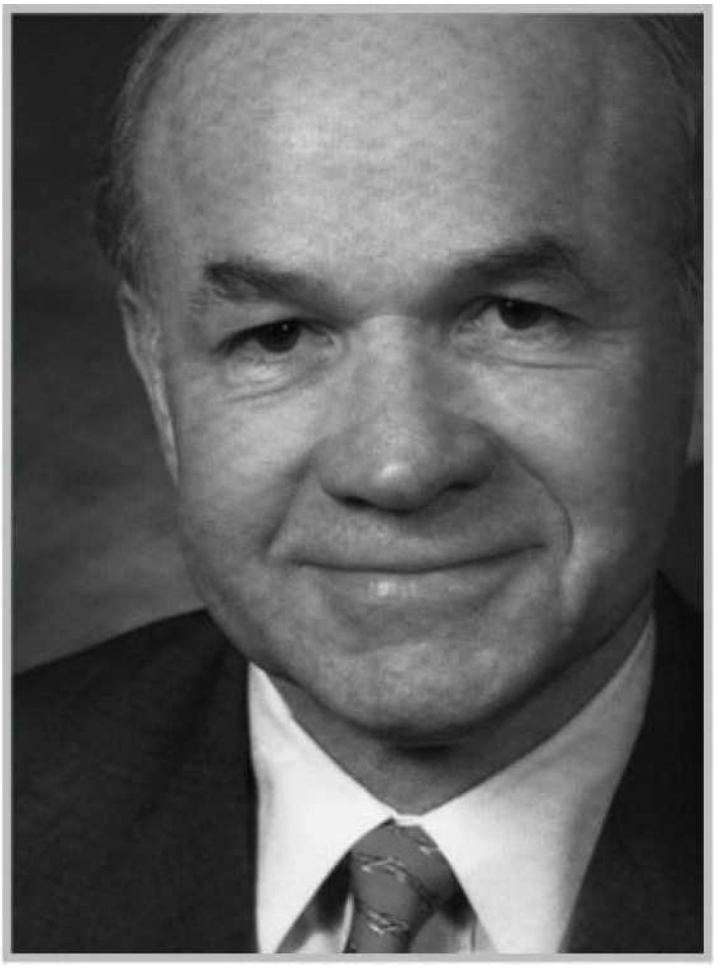
În regatul CEO, cei care iau un dans care arată remarcabil de asemănător.

Într-un studiu de referință, profesorii de strategie Arijit Chatterjee și Donald Hambrick au studiat mai mult de o sută Directori generali în companii de hardware și software . Ei au analizat

rapoartele anuale ale fiecărei companii pe parcursul a mai mult de un deceniu, căutând semne de lekking. Ceea ce au găsit avea să schimbe pentru totdeauna fața conducerii.

Se pare că am fi putut anticipa prăbușirea Enron încă din 1997, fără să-l întâlnim vreodată pe Ken Lay sau să ne uităm la un singur număr. Semnele de avertizare ale dispariției lui Enron sunt vizibile într-o singură imagine, surprinsă cu patru ani înainte ca compania să se dezvăluie. Aruncă o privire la cele două imagini ale directorilor executivi de mai jos, reproduse din rapoartele anuale ale companiilor lor. Ambii bărbați și-au început viața în sărăcie, au lucrat în administrația Nixon, și-au fondat propriile companii, au devenit directori generali bogați și au donat sume substanțiale unor organizații de caritate. Poți să-ți dai seama din fețele lor – sau din hainele lor – care dintre ele a fost luat?





Bărbatul din stânga este Jon Huntsman Sr., un donator pe care îl vom întâlni în capitolul 6, din raportul anual al companiei sale din 2006. Fotografia din dreapta îl înfățișează pe Ken Lay. Mii de experți au analizat situațiile financiare ale Enron, dar au omis un fapt important: o imagine chiar valorează cât o mie de cuvinte. Dacă ne-am fi uitat cu mai multă atenție la rapoartele Enron, am fi putut recunoaște semnele revelatoare ale primitorilor care lekesc la cârmă

Dar aceste semne nu sunt acolo unde mă așteptam să le găsesc – nu sunt în fețele sau ținutele directorilor generali. În studiul lor asupra directorilor executivi din industria computerelor, Chatterjee și Hambrick au avut o bănuială că cei care iau asistență s-ar vedea pe ei înșiși ca fiind sorii în sistemele solare ale companiilor lor. Ei au găsit mai multe indicii despre lucatori care lekking în vârf. Un semnal a apărut în interviurile CEO. Având în vedere că cei care iau tendința de a fi absorbiți de sine, au mai multe șanse să folosească pronume la persoana întâi singular, cum ar fi *eu, eu, meu, meu* și *eu însumi* - față de pronume la persoana întâi plural precum *we, us, our, ours,*

and *ourselves.* În industria computerelor, când vorbim despre companie, în medie, 21 la sută din pronumele la persoana întâi ale directorilor executivi erau la singular. Pentru cei care iau extrem, 39% dintre pronumele lor la persoana întâi erau la singular. Din zece cuvinte rostite de directorii generali care se referă la ei înșiși, patru erau doar despre ei înșiși și despre nimeni altcineva.

Un alt semnal a fost compensarea: directorii directori de preluare au câștigat mult mai mulți bani decât alți directori seniori din companiile lor. Consumatorii se vedeau superiori, așa că s-au simțit îndreptățiți la discrepanțe substanțiale de salariu în favoarea lor. În industria calculatoarelor, un director general de consumator tipic a luat acasă mai mult de trei ori salariul anual și bonusul oricărui alt membru al companiei. În schimb, media în industrie a fost ca directorii executivi să câștige de puțin peste o dată și jumătate față de cel mai bine plătit. De asemenea, directorii directori de preluare au comandat opțiuni de acțiuni și alte compensații non-cash de șapte ori mai mari decât următoarea cea mai bine plătită, în comparație cu media industriei de două ori și jumătate mai mare. *

Însă cel mai interesant indiciu a fost în rapoartele anuale pe care companiile le-au produs pentru acționari în fiecare an. În partea de sus a paginii următoare sunt fotografiile cu Ken Lay și Jon Huntsman Sr. pe care vi le-am arătat înainte, dar acum sunt în context.

Fotografia din stânga a apărut în raportul anual al lui Huntsman din 2006. Imaginea lui este mică, ocupând mai puțin de 10 la sută din pagină. Fotografia din dreapta a apărut în raportul anual al lui Enron din 1997. Imaginea lui Lay ocupă o pagină întreagă.

FROM THE CHAIRMAN

Special Note to Stockholders

It has now been 46 years since I first entered the plastics and petrochemical business. Clearly, it was during the early days of our industry. Throughout almost a half-century, it has been a great honor to be associated with many talented and capable people. However, our Board of Directors and our management team in place today are the most professional and dedicated people I have ever known. Their combined interests are totally focused on enhancing stockholder value while maintaining quality and integrity with our associates and customers.

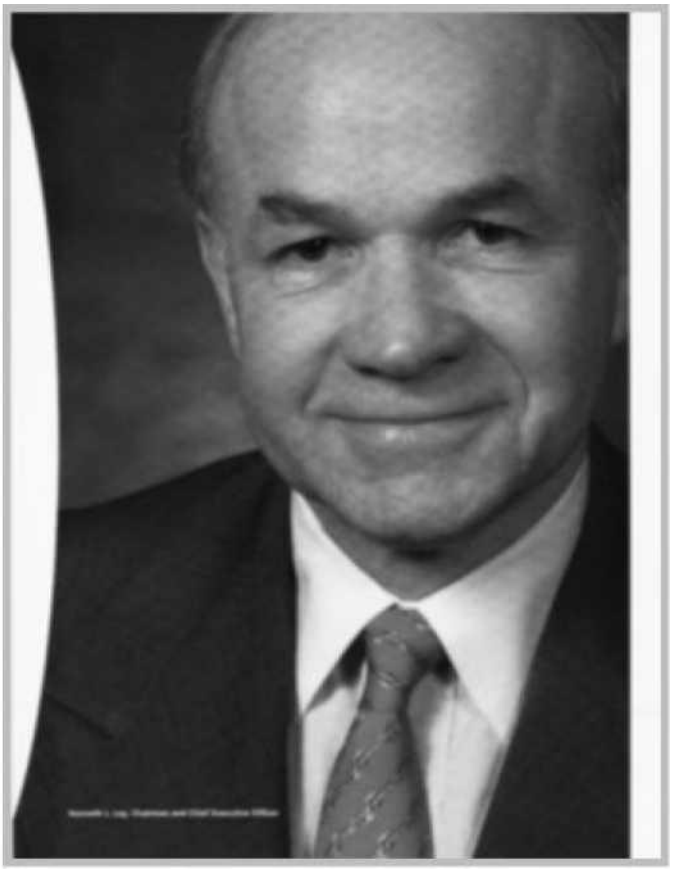
The well-planned transformation that Huntsman Corporation has undergone recently with the divestiture of its butadiene and MTBE business, the sale of the European petrochemical business and the announcement of an agreement to sell the U.S. Base Chemicals and Polymers business, coupled with the acquisition of Ciba's Textile Effects business, is truly remarkable. This transition completed a commitment made to stockholders nearly one year ago.

Upon the sale of the U.S. Base Chemicals and Polymers business, Huntsman will emerge with over 50% less debt than two years ago. This, together with a portfolio of truly global businesses and much less dependence on energy costs, will result in more stable growth in earnings and a substantially increased positive cash flow profile. This move better positions stockholders to receive a favorable return on their investment, together with expanding our base of potential investors. The strategic focus going forward is to enhance stockholder value through growth and innovation.

The Board was pleased to recently approve the company's first quarterly common stock cash dividend, return some value to the stockholders and expand our base of investors.

On behalf of our very experienced Board and our talented management team, may I express our grateful appreciation to each stockholder.

Jon M. Huntsman
Chairman and Founder



Când Chatterjee și Hambrick s-au uitat la rapoartele anuale ale companiilor de calculatoare, au observat diferențe dramatice în proeminența imaginii CEO-ului. În unele rapoarte anuale, CEO-ul nu a fost pozat deloc. În alte rapoarte, a existat o fotografie pe toată pagina cu CEO-ul singur. Ghici care este cel care ia?

Pentru directorii directori de preluare, totul a fost despre *mine.* O fotografie mare se autoglorifică, trimițând un mesaj clar: „Sunt figura centrală în această companie”. Dar este acesta cu

adevărat un semnal de a fi un acceptator? Pentru a afla, Chatterjee și Hambrick au invitat analiștii de securitate specializați în sectorul tehnologiei informației să-i evalueze pe directori generali. Analiștii au evaluat dacă fiecare CEO a avut un „simț de sine umflat care se reflectă în sentimente de superioritate, îndreptățire și o nevoie constantă de atenție și admirație... bucurându-se de a fi în centrul atenției, insistând să i se arate mult respect, exhibiționism și aroganță”. Evaluările analiștilor s-au corelat aproape perfect cu dimensiunea fotografiilor directorilor generali.

La Enron, în acel raport prevăzător din 1997, centrul atenției era pe Ken Lay. Din primele nouă pagini, două au fost dominate de imagini uriașe de pagină întreagă ale lui Lay și apoi COO Jeff Skilling. Modelul a continuat în 1998 și 1999, cu fotografii pe toată pagina cu Lay și Skilling. Până în 2000, Lay și Skilling trecuseră la paginile patru și cinci, deși cu imagini mai mici. Erau patru fotografii diferite ale fiecăruia dintre ei, ca o bandă de film – doar că erau mai potrivite pentru un desen animat. Trei dintre fotografiile lui Lay erau practic identice, dezvăluind zâmbetul subtil și îngâmfat al unui director care știa că este special. Un sfârșit de basm nu era în cărți pentru Lay, care a murit în urma unui atac de cord înainte de condamnare.

Până acum, am analizat două moduri diferite de a recunoaște cei care iau. În primul rând, atunci când avem acces la informații despre reputație, putem vedea cum oamenii i-au tratat pe alții în rețelele lor. În al doilea rând, atunci când avem șansa de a observa acțiunile și amprentele celor care iau, putem căuta semne de lekking. Imaginile care se glorifica pe sine , conversațiile auto-absorbite și diferențele mari de salariu pot trimite semnale precise și de încredere că cineva este un primitor. Datorită unor schimbări dramatice din lume din 2001, aceste semnale sunt mai ușor de observat astăzi decât oricând. Rețelele au devenit mai transparente, oferindu-ne noi ferestre prin care putem vedea reputația și lekking-ul altor oameni.

Rețeaua Transparentă

În 2002, la doar câteva luni după ce Enron s-a prăbușit, un informatician pe nume Jonathan Abrams a fondat Friendster, creând prima rețea socială online din lume. Friendster a făcut posibil ca oamenii să își posteze profilurile online și să-și transmită conexiunile către lume. În următorii doi ani, antreprenorii au lansat LinkedIn, Myspace și Facebook. Străinii aveau acum acces unul la relațiile și reputația celuilalt. Până în 2012, populația lumii a atins șapte miliarde. În același timp, utilizatorii activi ai Facebook s-au apropiat de un miliard, ceea ce înseamnă că peste 10% dintre oamenii din lume sunt conectați pe Facebook. „Rețelele sociale au existat întotdeauna", scriu psihologii Benjamin Crosier, Gregory Webster și Haley Dillon. „Abia recent, internetul a oferit un loc pentru explozia lor electronică... De la comunicarea banală la întâlnirea cu dragostea de viață până la incitarea la revoluții politice, legăturile de rețea sunt conductele. prin care se răspândesc informații și resurse."

Aceste conexiuni online au simulat o caracteristică definitorie a lumii vechi. Înainte ca revoluțiile tehnologice să ne ajute să comunicăm prin telefon și e-mail și să călătorim cu mașina și avionul, oamenii aveau un număr relativ ușor de gestionat de legături sociale în cercuri strâns conectate, transparente. În cadrul acestor rețele izolate, oamenii ar putea cu ușurință să adune informații despre reputație și să observe lekking. Pe măsură ce comunicarea și transportul au devenit mai ușoare, iar dimensiunea populației a crescut, interacțiunile au devenit mai dispersate și mai anonime. Reputațiile și lekking-ul au devenit mai puțin vizibile. Acesta este motivul pentru care Ken Lay a reușit să păstreze o mare parte din luarea sa ascunsă. Pe măsură ce trecea de la o poziție și organizație la alta, contactele lui nu au avut întotdeauna acces ușor unul la altul, iar oamenii noi care au intrat în rețeaua lui nu au obținut prea multe informații despre reputația sa. În interiorul lui Enron, acțiunile sale improvizate nu puteau fi documentate pe YouTube, difuzate pe Twitter, indexate cu ușurință într-o căutare Google sau postate anonim pe bloguri interne sau intranetul companiei.

Acum, este mult mai greu pentru cei care iau să scape că sunt falși, păcălindu-i pe oameni să creadă că sunt dăruitori. Pe Internet, acum putem urmări informații despre reputația despre contactele noastre accesând baze de date publice și descoperind conexiuni partajate. Și nu mai avem nevoie de raportul anual al unei companii pentru a prinde un predator, pentru că lekking-ul în numeroasele sale dimensiuni și forme abundă în profilurile rețelelor de socializare. Indiciile minuscule, cum ar fi cuvintele și fotografiile, pot dezvălui indicii profunde despre noi, iar cercetările sugerează că oamenii obișnuiți pot identifica utilizatorii doar uitându-se la profilurile lor de Facebook . Într-un studiu, psihologii le-au cerut oamenilor să completeze un sondaj pentru a măsura dacă aceștia au primit. Apoi, psihologii au trimis străini să le viziteze paginile de Facebook. Străinii au reușit să-i detecteze pe cei care le-au luat cu o acuratețe uluitoare.

Solicitanții au postat informații care au fost evaluate ca fiind mai auto-promovate, mai absorbite și mai importante. Au prezentat citate care au fost evaluate drept lăudăroși și arogante. De asemenea, cei care luau au avut mult mai mulți prieteni pe Facebook, strângând conexiuni superficiale, astfel încât să-și poată face publicitate realizărilor și să rămână în legătură pentru a obține favoruri și au postat poze mai deșarte și mai măgulitoare cu ei înșiși.

Howard Lee, fostul șef al Chinei de Sud la Groupon, este unul dintre numărul tot mai mare de oameni care folosesc rețelele de socializare pentru a prinde cei care iau . Când Lee a angajat agenți de vânzări, mulți dintre candidații puternici au fost agresivi, ceea ce făcea dificilă deosebirea dintre

cei care iau ei de candidații care sunt pur și simplu gregari și motivați. Lee a fost îndrăgostit de un candidat care a avut un CV remarcabil, a acceptat interviul și a avut referințe strălucitoare. Dar candidatul ar fi putut simula: „a vorbi cu cineva timp de o oră îți dă doar o privire, vârful aisbergului”, s-a gândit Lee, „și referințele au fost auto-selectate”. Un primitor ar putea găsi cu ușurință niște superiori care să-i cânte laudele.

Așa că Lee a căutat prin rețelele sale LinkedIn și Facebook și a identificat o legătură reciprocă, care a împărtășit câteva informații deconcertante despre candidat. "Părea să fie un preluator și a avut o mare greutate. Dacă a fost nemilos într-o singură companie, vreau să lucrez cu el?" Lee consideră că rețelele sociale online au revoluționat procesul de angajare al Groupon. "În ziua de azi, nu trebuie să sun la o companie pentru a afla despre reputația cuiva. Toată lumea este incredibil de conectată. Odată ce au trecut de rundele tehnice, le verific LinkedIn sau Facebook. Uneori avem prieteni comuni, sau mergem la aceeași școală, sau oamenii din echipa mea vor avea un link către ei", explică Lee. „Poți înțelege destul de repede reputația cuiva la nivel de egali.” Când relațiile și reputațiile tale sunt vizibile pentru întreaga lume, este mai greu să obții un succes durabil în calitate de utilizator.

În Silicon Valley, un bărbat tăcut care arată ca un urs panda duce rețelele transparente la următorul nivel. Numele lui este Adam Forrest Rifkin și a fost numit panda uriaș al programării. El se descrie ca un tocilar timid, introvertit, care are două limbi preferate: JavaScript, limbajul de programare pentru computer și Klingon, limba vorbită de extratereștrii din *Star Trek.* * Rifkin este un „anagraman”: a petrecut nenumărate ore rearanjând literele din numele său pentru a găsi pe cea care îl surprinde cel mai bine, generând candidați precum *Offer Radiant Smirk* și *Feminist Radar Fork.* Rifkin are două diplome de master în informatică, deține un brevet și a dezvoltat aplicații de supercomputer pentru NASA și sisteme de internet pentru Microsoft. Pe măsură ce noul mileniu se apropia, Rifkin a co-fondat KnowNow, un start-up de software cu Rohit Khare, ajutând companiile să gestioneze informațiile mai eficient și mai profitabil. KnowNow a obținut un deceniu de succes după ce a adus peste 50 de milioane de dolari în finanțare de risc. Până în 2009, când încă avea treizeci de ani, Rifkin și-a anunțat retragerea.

L-am întâlnit pe Rifkin în timp ce defilam prin conexiunile LinkedIn ale lui David Hornik, capitalistul de risc pe care l-ați întâlnit în capitolul anterior. Când am dat clic pe profilul lui Rifkin, am văzut că acesta iese din pensie pentru a lansa un start-up numit PandaWhale, cu scopul de a crea o evidență publică, permanentă, a informațiilor pe care oamenii le schimbă. Deoarece Rifkin este în mod clar un susținător ferm al transparenței în rețele, am fost curios să văd cum arată propria sa rețea. Așa că am făcut ceea ce este firesc într-o lume conectată: am mers pe Google și am tastat „ Adam Rifkin ”. În timp ce derulam rezultatele căutării, al șaisprezecelea link mi-a atras atenția. S-a spus că Adam Rifkin a fost cel mai bun networker *al Fortune* .

Ce oferi aia primeşti

În 2011, Adam Rifkin a avut mai multe conexiuni pe LinkedIn celor 640 de oameni puternici de pe listele *Fortune* decât orice ființă umană de pe planetă. El a învins oameni luminați precum Michael Dell, fondatorul miliardar al companiei de computere Dell și Jeff Weiner, CEO al LinkedIn. * Am fost uimit de faptul că un timid, iubitor de *Star Trek* și obsedat de anagramă, a reușit să construiască o rețea care include fondatorii Facebook, Netscape, Napster, Twitter, Flickr și Half.com.

Adam Rifkin și-a construit rețeaua funcționând ca un donator de bună credință. „Rețeaua mea s-a dezvoltat puțin câte puțin, de fapt puțin în fiecare zi, prin gesturi și acte de bunătate, de-a lungul multor ani", explică Rifkin, „cu dorința de a îmbunătăți viața oamenilor cu care sunt conectat". Din 1994, Rifkin a servit ca lider și caine de pază într-o gamă largă de comunități online, lucrând cu sârguință pentru a consolida relațiile și a ajuta oamenii să rezolve conflictele online. În calitate de cofondator al Renkoo, un start-up cu Joyce Park, Rifkin a creat aplicații care au fost folosite de peste 500 de milioane de ori de peste 36 de milioane de oameni pe Facebook și Myspace. În ciuda popularității lor, Rifkin nu a fost mulțumit. „Dacă veți face ca zeci de milioane de oameni să vă folosească software-ul, chiar ar trebui să faceți ceva semnificativ, ceva care să schimbe lumea", spune el. „Sincer, mi-ar plăcea să văd mai mulți oameni care îi ajută pe alții." El a decis să închidă Renkoo și să devină un donator cu normă întreagă, oferind îndrumări extinse start-up-urilor și lucrând pentru a conecta inginerii și antreprenorii cu oamenii de afaceri din companii mai mari.

În acest scop, în 2005, Rifkin și Joyce Park au fondat 106 Miles, o rețea profesională cu misiunea socială de a educa ingineri antreprenori prin dialog. Această rețea a reunit peste cinci mii de antreprenori care se întâlnesc de două ori în fiecare lună pentru a se ajuta reciproc să învețe și să reușească. „Sunt obligat să ofer sfaturi gratuite altor antreprenori, care de obicei valorează mai puțin decât plătesc ei", gândește el, dar „a-i ajuta pe alții este lucrul meu preferat".

Această abordare a dus la lucruri grozave – nu doar pentru Rifkin, ci și pentru cei pe care i-a condus pe parcurs. În 2001, Rifkin era un mare fan al Blogger, un serviciu timpuriu de publicare a blogurilor. Blogger rămase fără finanțare, așa că Rifkin i-a oferit un contract fondatorului Blogger pentru a lucra pentru primul său start-up, KnowNow. „Am decis să-l angajăm pentru că am vrut să-l vedem pe Blogger să supraviețuiască", spune Rifkin. „I-am dat un contract pentru a construi ceva pentru compania noastră, astfel încât să-l putem folosi ca demo și să-l poată menține pe Blogger." Banii din contract l-au ajutat pe fondator să mențină Blogger pe linia de plutire și a continuat să cofondeze o companie numită Twitter. „Au fost câțiva alți oameni care au contractat și cu Evan Williams, astfel încât să-și poată continua compania", reflectă Rifkin. "Nu știi niciodată unde va ajunge cineva. Nu este vorba doar de a-ți construi reputația, ci de a fi acolo pentru alți oameni."

În căutarea celui mai bun networker *al Fortune* , când Rifkin a apărut ca câștigător, reporterul de poveste, Jessica Shambora, a râs în hohote. "Nu este surprinzător, l-am întâlnit deja! Cineva ma trimis la el pentru o poveste pe care o cercetam pe bunuri virtuale și rețele sociale." Shambora, care lucrează acum la Facebook, spune că Rifkin este "un networker desăvârșit și nu a ajuns în acest fel fiind un fel de alpinist sau calculat. Oamenii merg la Adam pentru că știu că inima lui este la locul potrivit". Când s-a mutat pentru prima dată în Silicon Valley, Rifkin a simțit că dăruirea este o modalitate naturală de a ieși din carapacea lui. „Ca un tip foarte timid și protejat de computere, conceptul de rețea a fost steaua mea nordică", spune el. "Când nu ai nimic, care este primul lucru pe care încerci să-l faci? Încerci să faci o conexiune și să ai o relație care îți oferă posibilitatea de a face ceva pentru altcineva."

Pe pagina de LinkedIn a lui Rifkin, motto-ul lui este „Vreau să îmbunătățesc lumea și vreau să miros bine în timp ce o fac”. În septembrie 2012, pe LinkedIn, 49 de persoane au scris recomandări pentru Rifkin și niciun atribut nu este menționat mai des decât dăruirea lui. O persoană de potrivire ar scrie recomandări înapoi pentru aceleași 49 de persoane și poate presăra câteva recomandări nesolicitate pentru contacte cheie, în speranța că vor fi reciproc. Dar Rifkin dă de cinci ori mai mult decât primește: pe LinkedIn, a scris recomandări detaliate pentru 265 de persoane diferite. „Adam este în afara topurilor în ceea ce privește cât de mult ajută”, spune antreprenorul Raymond Rouf. "El dă mult mai mult decât primește. Face parte din mantra lui să fii de ajutor."

Stilul de networking al lui Rifkin, care exemplifica modul în care donatorii tind să abordeze rețelele, este în contrast puternic cu modul în care cei care acceptă și potrivesc tind să construiască și să extragă valoare din conexiunile lor. Faptul că Rifkin dă mult mai mult decât primește este un punct cheie: cei care iau și potrivesc dau și în contextul rețelelor, dar tind să dea strategic, cu un profit personal așteptat care depășește sau egalează contribuțiile lor. Atunci când cei care acceptă și potrivesc rețeaua, ei tind să se concentreze pe cine îi poate ajuta în viitorul apropiat, iar acest lucru dictează ce, unde și cum oferă. Acțiunile lor tind să exploateze o practică comună în aproape toate societățile din lume, în care oamenii subscriu, de obicei, la o normă de reciprocitate : tu mă zgâri pe spate, eu o zgârie pe a ta. Dacă mă ajuți, îți sunt îndatorat și mă simt obligat să plătesc. Potrivit psihologului Robert Cialdini, oamenii pot valorifica această normă de reciprocitate dând ceea ce vor să primească. În loc să facă doar în mod reactiv favoruri pentru oamenii care i-au ajutat deja, cei care iau și potriviți oferă adesea favoruri în mod proactiv persoanelor al căror ajutor îl doresc în viitor. * După cum rezumă Keith Ferrazzi, guru al rețelelor, în *Never Eat Alone,* „ Este mai bine să dai înainte de a primi ”.

Ken Lay a trăit după acest principiu: avea talent de a face favoruri nesolicitate, astfel încât oamenii importanți să se simtă obligați să răspundă în natură. Când se săruta, a făcut tot posibilul pentru a acumula credite cu oameni puternici pe care i-ar putea apela mai târziu. În 1994, George W. Bush candida pentru funcția de guvernator al Texasului. Bush a fost un dezamăgit, dar pentru orice eventualitate, Lay a făcut o donație de 12.500 de dolari, la fel ca și soția sa. Odată ce Bush a fost ales guvernator, Lay a susținut una dintre inițiativele de alfabetizare ale lui Bush și a ajuns să-i scrie două duzini de scrisori de lobby. Potrivit unui lider de supraveghere a cetățenilor, Lay a comandat „quid pro quo”, ajutându-l pe Bush astfel încât Bush să sprijine dereglementarea utilităților. Într-o scrisoare, Lay a sugerat subtil dorința sa de a continua să facă reciprocitate în cazul în care Bush ar ajuta să-și avanseze obiectivele: „să-mi spuneți ce poate face Enron pentru a fi de ajutor nu numai în adoptarea legislației de restructurare a energiei electrice, ci și în urmărirea restului agendei dumneavoastră legislative”.

Reciprocitatea este o normă puternică, dar vine cu două dezavantaje, ambele contribuind la prudența cu care mulți dintre noi abordăm rețelele. Primul dezavantaj este că oamenii din partea care primesc adesea simt că sunt manipulați. Dan Weinstein, un fost patinator olimpic de viteză și actual consultant de marketing la Resource Systems Group, observă că "unele dintre firmele mai mari de consultanță în management dețin locuri la evenimente sportive majore. Când aceste firme oferă clienților bilete la Red Sox, clienții știu că fac acest lucru, cel puțin parțial, cu speranța de a primi ceva în schimb ". Când favorurile sunt legate sau implicite, interacțiunea poate lăsa un gust prost, simțindu-se mai mult ca o tranzacție decât ca parte a unei relații semnificative. Îți pasă cu adevărat să mă ajuți sau doar încerci să creezi un quid pro quo pentru a putea cere o favoare?

Aparent, Ken Lay a făcut o asemenea impresie lui George W. Bush. Când Bush a candidat pentru guvernator, l-a rugat pe Lay să prezide una dintre campaniile sale financiare. La acea vreme,

Lay nu credea că Bush avea vreo șansă, așa că a refuzat, declarând că deja lucra într-un consiliu de afaceri pentru titularul democrat, Ann Richards. Ca premiu de consolare, el a făcut donația de 12.500 de dolari. Apoi, spre sfârșitul campaniei, când se părea că Bush avea șanse mari să câștige, Lay a făcut rapid o altă donație de 12.500 de dolari. Chiar dacă Lay a ajuns să doneze mai mulți bani lui Bush decât lui Richards, decizia lui de a da doar atunci când era strategic a lăsat o adâncitură de nesters în relație. Această decizie „l-a relegat pentru totdeauna la periferia cercului interior al lui George W. Bush", a scris un jurnalist, citând o duzină de persoane din interior care au spus că Lay a creat „o distanță între ei care nu a fost niciodată cuplată". Bush nu l-a invitat niciodată pe Lay să rămână la Casa Albă, așa cum a făcut-o tatăl său. Când a izbucnit scandalul Enron, Lay a contactat un număr de oficiali politici pentru ajutor, dar Bush nu era unul dintre ei – relația nu era suficient de puternică.

Există un al doilea dezavantaj al reciprocității și este unul la care potrivitorii sunt deosebit de vulnerabili. Cei care potrivesc tind să construiască rețele mai mici decât cei care dau, care caută în mod activ să ajute o gamă mai largă de oameni, sau cei care acceptă, care adesea își extind rețelele pentru a compensa punțile arse în tranzacțiile anterioare. Mulți interlocutori funcționează pe baza atitudinii „Voi face ceva pentru tine, dacă vei face ceva pentru mine", scrie fondatorul LinkedIn, Reid Hoffman, așa că „se limitează la tranzacții în care beneficiul lor imediat este cel puțin la fel de mare ca beneficiile pentru alții... Dacă insisti pe o contrapartidă de fiecare dată când îi ajuți pe alții, vei avea o rețea mult mai restrânsă". Când potrivitorii dăruiesc cu așteptarea de a primi, își îndreaptă dăruirea către oameni despre care cred că îi pot ajuta. La urma urmei, dacă nu beneficiezi de a-ți primi favorurile, ce valoare are să fii potrivire?

Pe măsură ce aceste dezavantaje ale reciprocității stricte se acumulează în timp, ele pot limita atât cantitatea, cât și calitatea rețelelor pe care le dezvoltă tokers și matchers. Ambele dezavantaje apar în cele din urmă dintr-o miopie a rețelelor, în sensul că cei care acceptă și potrivesc fac presupuneri dure și rapide despre cine va putea oferi cel mai mult beneficiu în schimb. În esență, abordarea care dăruiește extinde o acoperire mai largă și, făcând acest lucru, mărește gama de câștiguri potențiale, chiar dacă acele plăți nu sunt motorul motivant. „Când întâlnești oameni", spune fostul evanghelist Apple și legenda din Silicon Valley Guy Kawasaki, indiferent cine sunt ei, „ar trebui să te întrebi: „ Cum pot să ajut ". pe cealaltă persoană?" Acest lucru poate părea unii ca o modalitate de a suprainvesti în alții, dar așa cum Adam Rifkin a învățat odată cu mare efect, nu putem prevedea întotdeauna cine ne poate ajuta.

Trezirea uriașilor adormiți

În 1993, un student pe nume Graham Spencer a făcut echipă cu cinci prieteni pentru a construi un start-up pe internet. Spencer era un inginer informatic timid, introvertit, cu o linie de păr în retragere, ochelari uriași și o obsesie pentru benzile desenate. Privind în urmă, el spune că Superman l-a învățat dreptate și virtute, X-Men a stârnit îngrijorarea pentru grupurile oprimate, iar Spider-Man i-a dat speranță: „chiar și supereroii ar putea avea o perioadă grea la școală”.

Spencer și prietenii săi au fondat Excite, un portal web timpuriu și un motor de căutare care a devenit rapid unul dintre cele mai populare site-uri de pe Internet. În 1998, Excite a fost achiziționat pentru 6,7 miliarde de dolari, iar Spencer era cel mai mare acționar și director de tehnologie. În 1999, la scurt timp după ce a vândut Excite, Spencer a primit din senin un e-mail de la Adam Rifkin, care cerea sfaturi pentru un start-up. Nu se întâlniseră niciodată, dar Spencer s-a oferit oricum voluntar să stea cu Rifkin. După ce s-au întâlnit, Spencer l-a conectat pe Rifkin cu un capitalist de risc care a ajuns să-și finanțeze start-up-ul. Cum a obținut Rifkin acces la Spencer? Și de ce și-a dat tot posibilul Spencer să-l ajute pe Rifkin?

La începutul anului 1994, cu cinci ani înainte de a căuta ajutorul lui Spencer, Rifkin s-a îndrăgostit de o trupă în curs de dezvoltare. El a vrut să ajute trupa să câștige popularitate, așa că și-a pus în practică priceperea computerului și a creat un site web pentru fani, găzduit pe serverul Caltech. "A fost o expresie autentică de a fi un fan al muzicii. Mi-a plăcut muzica." Pagina a decolat: sute de mii de oameni au găsit-o în timp ce trupa a explodat vertiginos de la anonimat la celebritate.

Trupa se numea Green Day.

Site-ul de fani al lui Rifkin a fost atât de popular în zilele înfloritoare ale internetului comercial, încât în 1995, managerii lui Green Day l-au contactat pentru a-l întreba dacă îl pot prelua și face pagina oficială a trupei. „Am spus: „Genial, este totul al tău””, își amintește Rifkin. „Tocmai le-am dat”. În vara precedentă, în 1994, milioane de oameni au vizitat site-ul lui Rifkin. Unul dintre vizitatori, un fan serios de punk rock, a simțit că Green Day este cu adevărat muzică pop. I-a trimis un e-mail lui Rifkin pentru a-l educa despre punk rock „adevărat”.

Fanul a fost nimeni altul decât Graham Spencer. Spencer a sugerat că atunci când oamenii caută punk rock pe internet, ar trebui să găsească mai mult decât Green Day. Când Rifkin a citit e-mailul, și-a imaginat pe Spencer ca un fan punk rock stereotip cu un Mohawk verde. Rifkin habar n-avea că Spencer avea să-l ajute vreodată – avea să iasă la iveală mult mai târziu că Spencer tocmai începuse Excite. Este posibil ca un acceptator sau un comparator să fi ignorat e-mailul de la Spencer. Dar, în calitate de dăruitor, înclinația naturală a lui Rifkin a fost să-l ajute pe Spencer să răspândească vestea despre punk rock și să ajute trupele în dificultate să-și construiască o bază de fani. Așa că Rifkin a creat o pagină separată pe site-ul fanilor Green Day cu link-uri către trupele punk rock pe care le-a sugerat Spencer.

Există o eleganță în experiența lui Adam Rifkin cu Graham Spencer, un sentiment satisfăcător al faptelor bune recompensate. Dar dacă aruncăm o privire mai atentă, găsim un exemplu despre ceea ce face rețelele de donatori atât de puternice și are atât de mult de-a face cu cei cinci ani care au trecut după generozitatea lui Rifkin, cât și cu generozitatea în sine. Experiențele lui Rifkin prefigurează modul în care donatorii au avantajul de a accesa întreaga lățime a rețelelor lor.

Una dintre maximele lui Rifkin este „Cred în puterea legăturilor slabe ”. Este un omagiu adus unui studiu clasic al sociologului de la Stanford Mark Granovetter. Legăturile puternice sunt prietenii și colegii noștri apropiați, oamenii în care avem cu adevărat încredere. Legăturile slabe sunt

cunoștințele noastre, oamenii pe care îi cunoaștem dezinvolt. Testând ipoteza comună că primim cel mai mult ajutor din legăturile noastre puternice, Granovetter a chestionat oameni din profesii profesionale, tehnice și manageriale care și-au schimbat recent locul de muncă. Aproape 17 la sută au auzit despre job dintr-o legătură puternică. Prietenii și colegii lor de încredere le-au oferit o mulțime de piste.

Dar, în mod surprinzător, oamenii erau mult mai probabil să beneficieze de legăturile slabe. Aproape 28 la sută au auzit despre job dintr-o cravată slabă. Legăturile puternice oferă legături, dar legăturile slabe servesc drept punți: oferă un acces mai eficient la informații noi. Legăturile noastre puternice tind să călătorească în aceleași cercuri sociale și să cunoască aceleași oportunități ca și noi. Legăturile slabe au mai multe șanse să deschidă accesul la o altă rețea, facilitând descoperirea clienților potențiali originali.

Iată ridurile: este greu să ceri ajutorul unor legături slabe. Deși sunt calea mai rapidă către noi clienți potențiali, nu ne simțim întotdeauna confortabil să ajungem la ei. Lipsa încrederii reciproce între cunoștințe creează o barieră psihologică. Dar donatorii precum Adam Rifkin au descoperit o lacună. Este posibil să obțineți tot ce este mai bun din ambele lumi: încrederea în legăturile puternice cuplată cu informații noi despre legăturile slabe.

Cheia este reconectarea și este un motiv major pentru care donatorii reușesc pe termen lung.

După ce Rifkin a creat link-urile punk rock pe site-ul Green Day pentru Spencer în 1994, Excite a decolat, iar Rifkin s-a întors la școala absolventă. Au pierdut contactul timp de cinci ani. Când Rifkin se muta în Silicon Valley, a dezgropat vechiul lanț de e-mail și a scris o notă pentru Spencer. „Poate că nu vă amintiți de mine de acum cinci ani; eu sunt tipul care a făcut schimbarea site-ului Green Day”, a scris Rifkin. "Îmi înființez o companie și mă mut în Silicon Valley și nu cunosc mulți oameni. Ați fi dispus să mă întâlniți și să oferiți sfaturi?"

Rifkin nu a fost un potrivire. Când l-a ajutat inițial pe Spencer, a făcut-o fără nicio condiție, fără a intenționa niciodată să ceară o favoare. Dar cinci ani mai târziu, când a avut nevoie de ajutor, a adresat o cerere sinceră. Spencer a fost bucuros să ajute și s-au întâlnit la o cafea. „Încă l-am imaginat ca pe acest tip uriaș cu un Mohawk”, spune Rifkin. "Când l-am întâlnit personal, nu a spus deloc niciun cuvânt. Era chiar mai introvertit decât mine." Până la a doua întâlnire, Spencer îl prezenta pe Rifkin unui capitalist de risc. „Un set complet aleatoriu de evenimente care s-au petrecut în 1994 au condus la relansarea cu el prin e-mail în 1999, ceea ce a dus la înființarea companiei mele în 2000”, își amintește Rifkin. „Donatorii au noroc.”

Cu toate acestea, există motive să credem că o parte din ceea ce Rifkin numește noroc este, de fapt, un răspuns previzibil și modelat pe care majoritatea oamenilor îl au la cei care dăruiesc. În urmă cu treizeci de ani, sociologul Fred Goldner a scris despre ce înseamnă să experimentezi opusul paranoiei: *pronoia* . Potrivit distinsului psiholog Brian Little, pronoia este „convingerea delirante că alți oameni îți pun la cale bunăstarea sau spun lucruri frumoase despre tine în spatele tău”.

Dacă ești un dăruitor, această credință poate fi o realitate, nu o amăgire. Ce se întâmplă dacă alți oameni complotează de fapt succesul unor donatori precum Adam Rifkin?

În 2005, când Rifkin începea Renkoo cu Joyce Park, nu aveau niciun spațiu de birou, așa că lucrau din bucătăria lui Rifkin. Un coleg a făcut tot posibilul să-l prezinte pe Rifkin lui Reid Hoffman, care fondase recent LinkedIn, care avea mai puțin de cincizeci de angajați la acea vreme. Hoffman s-a întâlnit cu Rifkin și Park într-o duminică și le-a oferit birouri gratuite la LinkedIn, punându-l pe Rifkin în inima Silicon Valley. „În vara lui 2005, una dintre companiile de lângă noi a fost YouTube și i-am întâlnit la început, înainte ca ei să decoleze cu adevărat”, spune Rifkin.

Experiența lui Rifkin aruncă o lumină nouă asupra vechei vorbe conform căreia ceea ce se

întâmplă se întâmplă. Aceste momente karmice pot fi deseori urmărite de faptul că potrivitorii au misiunea de a le face să se întâmple. Așa cum participanții își vor sacrifica propriile interese pentru a-i pedepsi pe cei care acționează egoist față de ceilalți, ei vor face tot posibilul pentru a-i recompensa pe cei care acționează generos față de ceilalți. Când Adam Rifkin a ajutat oamenii din rețeaua sa, cei care se potrivesc au simțit că este corect să-și pună la cale bunăstarea. Fiind în formă, el și-a folosit noul acces la LinkedIn pentru a reprezenta bunăstarea altor persoane din rețeaua sa, recomandând ingineri pentru locuri de muncă la LinkedIn.

Într-o seară de miercuri, în mai, am putut să văd panda în habitatul său natural. La un bar pentru o întâlnire de 106 mile în Redwood City, Rifkin a intrat cu un rânjet uriaș, purtând un tricou San Francisco Giants. A fost imediat cuprins de un grup de antreprenori din domeniul tehnologiei – unii simpli, alții îndrăgostiți de stângaci. În timp ce zeci de antreprenori s-au îngrămădit în bar, Rifkin a putut să-mi spună fiecare dintre poveștile lor, ceea ce nu a fost puțin lucru pentru cineva care primește mai mult de opt sute de e-mailuri într-o zi obișnuită.

Secretul lui era înșelător de simplu: punea întrebări gânditoare și asculta cu o răbdare remarcabilă. Seara devreme, Rifkin l-a întrebat pe un antreprenor în devenire cum merge compania lui. Antreprenorul a vorbit paisprezece minute fără întrerupere. Deși monologul ar fi putut să-i fi epuizat chiar și pe cei mai curioși dintre tehnologii, Rifkin nu și-a pierdut niciodată interesul. „Unde ai nevoie de ajutor?” a întrebat el, iar antreprenorul a menționat necesitatea unui programator specializat într-un limbaj obscur al computerului. Rifkin a început să deruleze prin Rolodex-ul său mental și a recomandat candidaților să-i contacteze. Mai târziu, seara, unul dintre acei candidați a sosit personal, iar Rifkin a făcut prezentarea. Pe măsură ce mulțimea creștea, Rifkin încă și-a făcut timp să poarte o conversație personală cu toți cei de acolo. Când membri noi îl abordau, de obicei petrecea cincisprezece sau douăzeci de minute pentru a-i cunoaște, întrebând ce i-a motivat și cum îi putea ajuta. Mulți dintre acești oameni erau complet străini, dar la fel cum îl ajutase pe Graham Spencer cu optsprezece ani în urmă fără să se gândească de două ori, și-a asumat responsabilitatea să le găsească locuri de muncă, să-i conecteze cu potențialii cofondatori și să ofere sfaturi pentru rezolvarea problemelor din companiile lor. De fiecare dată când a dat, a creat o nouă conexiune. Dar este cu adevărat posibil să ținem pasul cu toate aceste contacte?

Legături latente

Pentru că menține o rețea atât de mare, Adam Rifkin are un număr tot mai mare de legături latente — oameni pe care i-a văzut des sau pe care îi cunoștea bine, dar cu care de atunci a căzut în contact. Potrivit profesorilor de management Daniel Levin, Jorge Walter și Keith Murnighan, „adulții acumulează mii de relații de-a lungul vieții, dar, înainte de internet, nu mențineau în mod activ mai mult de 100 sau 200 la un moment dat”. În ultimii ani, acești profesori le-au cerut directorilor să facă ceva de care se tem: să-și reactiveze legăturile latente. Când un director a aflat de sarcină, "Am gemut. Dacă există contacte latente, acestea sunt latente dintr-un motiv, nu? De ce aș vrea să-i contactez?"

Dar dovezile spun o altă poveste. Într-un studiu, Levin și colegii au cerut mai mult de două sute de directori să reactiveze legăturile care au fost latente de cel puțin trei ani. Fiecare director executiv a contactat doi foști colegi și a cerut sfaturi cu privire la un proiect de lucru în derulare. După ce au primit sfatul, au evaluat valoarea acestuia: în ce măsură i-a ajutat să rezolve probleme și să obțină recomandări utile? Ei au evaluat, de asemenea, sfaturile pe care le-au primit de la două contacte actuale pe același proiect. În mod surprinzător, directorii au evaluat sfaturile de la legăturile latente ca contribuind cu mai multă valoare decât sfaturile de la legăturile actuale. De ce?

Legăturile latente au oferit mai multe informații noi decât contactele actuale. În ultimii ani, în timp ce nu erau în contact, au fost expuși la noi idei și perspective. Contactele actuale aveau mai multe șanse să împărtășească baza de cunoștințe și punctul de vedere pe care directorii le posedau deja. Un director a comentat că „înainte de a-i contacta, m-am gândit că nu vor avea prea multe de oferit dincolo de ceea ce credeam deja, dar mi s-a dovedit că mă înșel. Am fost foarte surprins de ideile proaspete”.

Legăturile latente oferă acces la informații noi pe care legăturile slabe le permit, dar fără disconfort. După cum explică Levin și colegii, „reconectarea unei relații latente nu este ca și cum ați începe o relație de la zero. Când oamenii se reconectau, ei încă mai au *sentimente de încredere”"* Un director executiv a divulgat că „Mă simt confortabil... Nu aveam nevoie să ghicesc care sunt intențiile lui... a existat încredere reciprocă pe care am construit-o astăzi cu ani în urmă, ceea ce ne-a făcut conversația mai ușoară.” Reactivarea unei legături latente a necesitat de fapt o conversație mai scurtă, deoarece exista deja un punct comun. Directorii nu au avut nevoie să investească în construirea unei relații de la început cu legăturile lor latente, așa cum ar face cu legăturile slabe.

Levin și colegii au cerut unui alt grup de peste o sută de directori să identifice zece legături latente și să le clasifice în ordinea valorii probabile pe care le-ar oferi. Directorii au reactivat apoi toate cele zece legături latente și au evaluat valoarea conversațiilor. Toate cele zece legături latente au oferit o valoare mare și nu au existat diferențe în funcție de rang: directorii au primit la fel de multă valoare din a zecea lor alegere ca și din prima lor alegere. Când avem nevoie de informații noi, s-ar putea să rămânem rapid fără legături slabe, dar avem un număr mare de legături latente care se dovedesc a fi utile. Și cu cât îmbătrânim, cu atât avem mai multe legături latente și devin mai valoroase. Levin și colegii săi au descoperit că oamenii în vârstă de patruzeci și cincizeci de ani au primit mai multă valoare din reactivarea legăturilor latente decât cei de treizeci de ani, care la rândul lor au beneficiat mai mult decât cei de douăzeci de ani. Executivul care a gemut despre reconectare a recunoscut că „mi-a deschis ochii... mi-a arătat cât de mult potențial am în Rolodex-ul meu”.

Legăturile latente sunt valoarea neglijată în rețelele noastre, iar donatorii au un avantaj distinctiv față de cei care iau și potriviți în deblocarea acestei valori. Pentru cei care acceptă, reactivarea

legăturilor latente este o provocare. Dacă legăturile latente sunt colegi, vor fi suspicioși și se vor autoproteja, reținând informații noi. Dacă legăturile latente sunt potriviri, ele pot fi motivate să-i pedepsească pe cei care iau, așa cum am văzut în jocul ultimatum. Dacă legăturile latente sunt dăruitori inteligenți, așa cum veți vedea mai târziu în această carte, ei nu vor fi atât de dispuși să-i ajute pe cei care iau. Și, bineînțeles, dacă acțiunile de interes personal ale unui beneficiar au fost cele care au făcut ca o legătură să devină latentă, în primul rând, ar putea fi imposibil să reînvie relația.

Persoanele care se potrivesc le este mult mai ușor să se reconecteze, dar sunt adesea incomod să solicite ajutor din cauza fidelității lor față de norma de reciprocitate. Când cer o favoare, simt că vor datora una înapoi. Dacă sunt deja datori față de cravata latentă și nu au egalat încă scorul, este de două ori greu de întrebat. Și pentru mulți interlocutori, legăturile latente nu au creat un rezervor profund de încredere, deoarece au fost mai mult ca niște schimburi tranzacționale decât relații semnificative.

Potrivit experților în rețele, reconectarea este o experiență total diferită pentru donatori, mai ales într-o lume cu fir. Donatorii au o experiență de a-și împărtăși cu generozitate cunoștințele, de a ne învăța abilitățile lor și de a ne ajuta să găsim locuri de muncă fără să ne facem griji cu privire la ceea ce este pentru ei, așa că suntem bucuroși să-i ajutăm atunci când revin în contact cu noi. Astăzi, Adam Rifkin petrece mai puțin timp în relație cu oameni noi decât a făcut-o mai devreme în cariera sa, concentrându-se în schimb pe un număr tot mai mare de legături latente. „Acum îmi petrec timpul mergând înapoi la oameni cu care nu am mai vorbit de ceva vreme.” Când reactivează una dintre numeroasele sale legături latente, contactul este de obicei încântat să audă de la el. Generozitatea și bunătatea Lui le-au câștigat încrederea. Sunt recunoscători pentru ajutorul lui și știu că nu a venit cu sforile atașate; este întotdeauna dispus să-și împărtășească cunoștințele, să ofere sfaturi sau să facă o prezentare. În 2006, Rifkin căuta un difuzor de dinamită pentru o întâlnire de 106 Miles. A reluat legătura cu Evan Williams și, deși Williams devenise celebru și era extrem de ocupat cu lansarea Twitter, a fost de acord. „Cinci ani mai târziu, când i-am cerut să vorbească cu grupul, nu a uitat niciodată”, spune Rifkin.

Tipul de bunăvoință pe care o construiesc donatorii precum Rifkin este subiectul unor cercetări fascinante. În mod tradițional, cercetătorii rețelelor sociale cartografiază schimbul de informații: fluxurile de cunoștințe de la persoană la persoană. Dar când Wayne Baker a colaborat cu profesorul de la Universitatea din Virginia, Rob Cross, și cu Andrew Parker de la IBM, și-a dat seama că era și posibil să urmărească fluxurile de energie prin rețele . Într-o gamă largă de organizații, angajații și-au evaluat interacțiunile între ei pe o scară de la puternic dezenergizat la puternic energizant. Cercetătorii au creat o hartă a rețelei energetice, care arăta ca un model al unei galaxii.

Actorii au fost găuri negre. Au absorbit energia celor din jur. Dăruitorii au fost sori: au injectat lumină în jurul organizației. Donatorii au creat oportunități pentru colegii lor de a contribui, mai degrabă decât să-și impună ideile și să obțină credite pentru realizări. Atunci când nu au fost de acord cu sugestiile, donatorii au arătat respect față de oamenii care au vorbit, mai degrabă decât să-i disprețuiască.

Dacă ai cartografi energia în rețeaua lui Adam Rifkin, ai descoperi că el arată ca soarele în multe sisteme solare diferite. Cu câțiva ani în urmă, la o petrecere de vacanță, Rifkin a întâlnit un antreprenor care se luptă pe nume Raymond Rouf. Au început să vorbească, iar Rifkin i-a oferit câteva feedback. Șase luni mai târziu, Rouf lucra la un nou start-up și a contactat Rifkin pentru sfaturi. Rifkin a răspuns în aceeași zi și a pregătit un mic dejun pentru dimineața următoare, unde a petrecut două ore oferindu-i mai mult feedback lui Rouf. Câteva luni mai târziu, s-au intersectat din

nou. Rouf trecuse doi ani fără venituri, iar instalațiile sanitare din casa lui nu funcționau, așa că și-a cumpărat un abonament la sală doar pentru a face duș acolo. S-a întâlnit cu Rifkin, care a întrebat cum merge start-up-ul și a oferit câteva informații neprețuite despre cum să-și repoziționeze compania. Rifkin a continuat apoi să-l prezinte pe Rouf unui capitalist de risc, care a ajuns să-și finanțeze compania și să devină membru al consiliului de administrație. „Cei doi aveau întâlniri despre mine, pentru a discuta cum m-ar putea ajuta", spune Rouf. Compania lui Rouf, GraphScience, a devenit una dintre cele mai importante companii de analiză Facebook din lume – și el spune că nu s-ar fi întâmplat niciodată fără ajutorul lui Rifkin.

Rifkin a reușit chiar să lumineze proiecte pentru un scriitor/regizor de la Hollywood. După cum veți vedea în capitolul 8, s-au întâlnit deoarece Rifkin și-a împărtășit informațiile de contact în mod deschis pe Internet. Într-o conversație obișnuită, regizorul de la Hollywood a menționat că tocmai terminase producția unui serial Showtime și i-a cerut ajutor lui Rifkin. „Deși are destul succes în domeniul pe care l-a ales, nu i-am acordat prea multă credință abilității sale de publicist la Hollywood", spune regizorul. „Băiete, m-am înșelat!" În douăzeci și patru de ore, Rifkin a organizat întâlniri și proiecții private ale emisiunii cu directori de top de pe Twitter și YouTube. Contactul de la Hollywood explică:

> Este important de subliniat: Adam nu a avut absolut nicio miză în succesul emisiunii mele. Să se scufunde sau să înoate, el nu ar beneficia sau suferi în nici un caz. Dar fidel bucuriei sale autentice de a dărui, a făcut tot posibilul pentru a ne prezenta nenumărate oportunități media. Când praful s-a așezat, el a fost singur responsabil pentru articolele pozitive și strălucitoare din nenumărate instituții media naționale, precum și pentru publicitatea incredibilă pe rețelele sociale. În cele din urmă, generozitatea lui a fost mai extinsă și mult mai eficientă decât publicistul bine plătit de la Hollywood al emisiunii noastre. Drept urmare, spectacolul s-a bucurat de cele mai mari evaluări primite vreodată în intervalul său orar din istoria Showtime! Showtime, atât de impresionat de cifrele modeste ale emisiunii noastre, a dat deja undă verde unui alt serial. Generozitatea lui este responsabilă pentru faptul că show-ul este un succes și Showtime a spus da pentru seria mea actuală.

Pentru cineva care emite aceste vibrații și inspiră o asemenea bunăvoință, reconectarea este o experiență energizantă. Gândiți-vă la cele 265 de persoane pentru care Rifkin a scris recomandări LinkedIn sau la sutele de antreprenori pe care îi ajută în 106 Miles. Nu este deloc exagerat să-ți imaginezi că fiecare dintre ei va fi entuziasmat să reia legătura cu Rifkin și să-l ajute, dacă se întâmplă să piardă contactul.

Dar Adam Rifkin nu caută ajutorul lor – cel puțin nu pentru el însuși. Scopul real al lui Rifkin este de a ne schimba ideile fundamentale despre modul în care ne construim rețelele și cine ar trebui să beneficieze de pe urma lor. El crede că ar trebui să vedem rețelele ca un vehicul pentru crearea de valoare pentru toată lumea, nu doar să o revendicăm pentru noi înșine. Și el este convins că această abordare care dăruiește în rețea poate smulge norma tradițională de reciprocitate într-un mod care este foarte productiv pentru toți cei implicați.

Favoarea de cinci minute

În 2012, unui recrutor LinkedIn pe nume Stephanie i s-a cerut să enumere cele trei persoane care au

avut cea mai mare influență asupra carierei ei. Adam Rifkin a fost șocat să afle că a apărut pe lista ei, pentru că s-au întâlnit o singură dată, cu luni în urmă. Stephanie își căuta un loc de muncă și l-a cunoscut pe Rifkin prin intermediul unui prieten al unui prieten. El i-a dat sfaturi, în primul rând prin mesaj text, și a ajutat-o să găsească piste de muncă. Ea i-a trimis un e-mail pentru a-și exprima recunoștința și s-a oferit să-i răspundă: „Știu că ne-am întâlnit o singură dată în persoană și vorbim doar ocazional, dar m-ai ajutat mai mult decât știi... Chiar aș dori să fac ceva pentru a-ți ajuta să-ți dau înapoi."

Dar Stephanie nu căuta doar să-l ajute pe Adam Rifkin. În schimb, ea s-a oferit voluntar să participe la o întâlnire de 106 mile a antreprenorilor din Silicon Valley, pentru a putea ajuta Rifkin să-i ajute. La întâlnire, Stephanie le-ar oferi antreprenorilor feedback cu privire la ideile lor, le-a oferit să-și testeze prototipurile de produse și le-ar facilita conexiunile cu potențialii colaboratori și investitori. Același lucru s-a întâmplat cu mulți alți oameni pe care Rifkin îi ajută. Raymond Rouf renunță adesea la întâlnirile de 106 Miles pentru a ajuta alți antreprenori. La fel și un inginer pe nume Bob, care l-a întâlnit pe Rifkin într-un bar în 2009. Au început o conversație, iar Rifkin a aflat că Bob era fără muncă, așa că a făcut câteva prezentări care i-au adus lui Bob un post. Compania a ieșit din activitate, iar Rifkin a făcut mai multe conexiuni care au dus la un loc de muncă pentru Bob la un start-up, care a fost achiziționat șase luni mai târziu de Google. Astăzi, Bob este un inginer Google de succes și plătește ajutorul primit în rețeaua de 106 mile.

Aceasta este o nouă evoluție a reciprocității. În reciprocitatea tradițională a școlii vechi, oamenii funcționau ca niște potriviri, schimbând valoare între ei. Am ajutat oamenii care ne-au ajutat și le-am dat oamenilor de la care doream ceva în schimb. Dar astăzi, donatorii precum Adam Rifkin sunt capabili să declanșeze o formă mai puternică de reciprocitate. În loc să tranzacționeze valoare, Rifkin își propune să adauge valoare. Dăruirea lui este guvernată de o regulă simplă: favoarea de cinci minute. „Ar trebui să fii dispus să faci ceva care să-ți ia cinci minute sau mai puțin *pentru oricine."*

Rifkin nu se gândește la ceea ce îi va contribui oricare dintre oamenii pe care îi ajută, În timp ce cei care ia asumă rețele mari pentru a arăta importanți și pentru a obține acces la oameni puternici, iar cei care potrivesc o fac pentru a obține favoruri, Rifkin o face pentru a crea mai multe oportunități de a oferi. În cuvintele politologului de la Harvard, Robert Putnam, „Voi face asta pentru tine fără a aștepta ceva anume înapoi de la tine, în așteptarea încrezătoare că altcineva va face ceva pentru mine pe drum ." Când oamenii se simt recunoscători pentru ajutorul lui Rifkin, ca și Stephanie, sunt mai probabil să-l plătească înainte „Am fost întotdeauna o persoană foarte sinceră și plină de inimă", spune Stephanie, „dar am încercat să-l ascund și să fiu mai competitivă pentru a putea merge înainte. Lecția importantă pe care am învățat-o de la Adam este că poți fi o persoană cu inimă bună și totuși să ajungi înainte în lume." De fiecare dată când Rifkin își împărtășește cu generozitate cunoștințele sau conexiunile, el investește în încurajarea oamenilor din rețeaua sa să se comporte ca niște donatori. Când Rifkin le cere ajutor, de obicei, el cere asistență pentru a ajuta pe altcineva o normă de adăugare de valoare, Rifkin transformă darea dintr-o pierdere cu sumă zero într-un câștig câștig-câștig.

Când utilizatorii construiesc rețele, ei încearcă să pretindă cât mai multă valoare pentru ei înșiși dintr-o plăcintă fixă. Când donatorii precum Rifkin construiesc rețele, ei extind plăcinta, astfel încât toată lumea să poată obține o felie mai mare. Nick Sullivan, un antreprenor care a beneficiat de ajutorul lui Rifkin, spune că „Adam are același efect asupra noastră tuturor: ne face să ajutăm oamenii". Rouf detaliază: "Adam dorește întotdeauna să se asigure că oricine îi dă dăruiește și altcuiva. Dacă oamenii beneficiază de sfaturile lui, el se asigură că îi ajută pe alții cărora îi dă sfaturi - înseamnă să creeze o rețea și să se asigure că toți cei din rețeaua lui se ajută unii pe alții, plătesc înainte."

Cercetările de ultimă oră arată cum Rifkin îi motivează pe alții să dea. Dăruirea, mai ales atunci când este distinctă și consecventă, stabilește un model care schimbă stilurile de reciprocitate ale altor oameni în cadrul unui grup. Se dovedește că dăruirea poate fi contagioasă . Într-un studiu, experții în contagiune James Fowler și Nicholas Christakis au descoperit că donarea se răspândește rapid și pe scară largă pe rețelele sociale. Când o persoană a ales să contribuie la un grup la un cost personal pe o serie de runde, alți membri ai grupului au avut mai multe șanse să contribuie în rundele viitoare, chiar și atunci când interacționau cu persoane care nu au fost prezenți pentru actul inițial. „Această influență persistă pentru mai multe perioade și se extinde până la trei grade de separare (de la persoană la persoană la persoană la persoană),” constată Fowler și Christakis, astfel încât „fiecare contribuție suplimentară pe care o face un subiect... în prima perioadă este triplată pe parcursul experimentului de către alți subiecți care sunt influențați direct sau indirect să contribuie mai mult ca o consecință”.

Când oamenii intră într-o situație nouă, ei caută la alții indicii despre comportamentul adecvat. Când dăruirea începe să apară, devine o normă, iar oamenii o duc mai departe în interacțiunile cu alți oameni. Pentru a ilustra, imaginați-vă că sunteți repartizat într-un grup de patru. Ceilalți trei oameni sunt străini și fiecare va lua decizii anonime, fără posibilitatea de a comunica, pe parcursul a șase runde. În fiecare rundă, fiecare dintre voi va primi 3 dolari și va decide dacă îl luați singur sau îl dați grupului. Dacă îl iei, primești toți 3 USD. Dacă îl oferi grupului, fiecare membru al grupului primește 2 USD, inclusiv tu. La sfârșitul fiecărei runde, vei afla ce a decis fiecare. Grupul este mai bine dacă toată lumea dă – fiecare membru ar ajunge să primească 8 USD pe rundă, pentru un total maxim de peste șase runde de 48 USD. Dar dacă dai și nimeni altcineva nu o face, primești doar 12 USD. Acest lucru creează un stimulent pentru a lua, care vă va garanta 18 USD.

Deoarece nu puteți comunica unul cu celălalt, dăruirea este o strategie riscantă. Dar în studiul propriu-zis, 15% dintre participanți au fost dăruitori consecvenți : au contribuit la grup în toate cele șase runde, făcând un sacrificiu personal în beneficiul grupului. Și nu a fost atât de costisitor pe cât te-ai aștepta. În mod surprinzător, cei care dăruiesc consecvenți au ajuns să se descurce bine: au plecat cu o medie cu 26 la sută mai mulți bani decât participanții din grupuri fără un singur donator consecvent. Cum ar putea ei să dea mai mult și să primească mai mult?

Când grupurile au inclus un donator consecvent, ceilalți membri au contribuit mai mult. Prezența unui singur dăruitor a fost suficientă pentru a stabili o normă de dăruire. Prin dăruire, participanții au putut să-și îmbunătățească membrii grupului și au reușit să obțină mai mult în acest proces. Chiar dacă au câștigat cu 50 la sută mai puțin din fiecare contribuție, pentru că i-au inspirat pe alții să dea, au pus o sumă totală mai mare disponibilă tuturor participanților. Dătătorii au ridicat ștacheta și au extins plăcinta pentru întregul grup.

În acest experiment, donatorii consecvenți făceau echivalentul unei favoare de cinci minute atunci când și-au contribuit cu banii în fiecare rundă. Ei făceau mici sacrificii în beneficiul fiecărui membru al grupului și ia inspirat pe membrii grupului să facă același lucru. Prin favoarea de cinci minute, Rifkin extinde plăcinta pentru întreaga sa rețea. În 106 Miles, norma este ca toți cei cinci mii de antreprenori să se ajute unii pe alții. Rifkin explică că "nu faci cuiva o favoare pentru că primești ceva în schimb. Scopul grupului este de a insufla valoarea dăruirii: nu trebuie să fii tranzacțional, nu trebuie să faci schimb. Dacă faci ceva pentru cineva din grup, atunci când ai nevoie de el, cineva din grup va face ceva pentru tine."

Pentru cei care iau și potriviți, acest tip de dăruire necruțătoare pare încă puțin riscant. Pot donatorii precum Adam Rifkin să-și mențină productivitatea, mai ales când nu există garanții că ajutorul lor se va întoarce pentru a-i beneficia direct? Pentru a face lumină asupra acestei întrebări,

profesorul de la Stanford Frank Flynn a studiat ingineri profesionisti la o mare firmă de telecomunicații din Bay Area. El le-a cerut inginerilor să se evalueze pe ei înșiși și unii pe alții în funcție de cât de mult au oferit și au primit ajutor unul de la celălalt, ceea ce i-a permis să identifice care ingineri au fost donatori, primitori și potrivitori. De asemenea, a cerut fiecărui inginer să evalueze statutul altor zece ingineri: cât de mult respect au avut?

Cei care luau au avut statutul cel mai scăzut. Au ars poduri cerând în mod constant favoruri, dar rareori reciproc. Colegii lor i-au considerat egoiști și i-au pedepsit cu lipsă de respect. Dăruitorii aveau cel mai înalt statut, depășindu-i pe cei care se potrivesc și pe cei care iau. Cu cât erau mai generoși, cu atât câștigau mai mult respect și prestigiu de la colegii lor. Dând mai mult decât au primit, donatorii și-au semnalat abilitățile unice, și-au demonstrat valoarea și și-au afișat bunele intenții.

În ciuda faptului că erau ținuți la cea mai mare stimă, donatorii s-au confruntat cu o problemă: au plătit un preț de productivitate. Timp de trei luni, Flynn a măsurat cantitatea și calitatea lucrărilor efectuate de fiecare inginer. Cei care dădeau au fost mai productivi decât cei care iau: au muncit mai mult și au făcut mai mult. Dar cei care se potrivesc au avut cea mai mare productivitate, învingându-i pe cei care dau. Timpul pe care donatorii l-au dedicat pentru a-și ajuta colegii se pare că le-a diminuat capacitatea de a termina lucrări, rapoarte și desene. Cei care potrivesc aveau mai multe șanse să ceară favoare și să primească ajutor și părea să-i țină pe drumul cel bun. La prima vedere, aceasta pare a fi o piatră de poticnire pentru stilul de rețea care dăruiește. Dacă donatorii își sacrifică productivitatea ajutându-i pe alții, cum poate merita?

Cu toate acestea, Adam Rifkin a reușit să fie un dăruitor și să rămână extrem de productiv în calitate de cofondator al mai multor companii de succes. Cum evită el compromisul dintre dăruire și productivitate? El dă mai mult.

În studiul inginerilor, donatorii nu au plătit întotdeauna un preț de productivitate. Flynn a măsurat dacă inginerii au oferit, potriviți sau primitorii, cerându-le colegilor să evalueze dacă au dat mai mult, la fel sau mai puțin decât au primit. Acest lucru însemna că unii ingineri puteau nota drept donatori chiar dacă nu îi ajutau pe alții foarte des, atâta timp cât cereau mai puțin în schimb. Când Flynn a examinat datele în funcție de cât de des inginerii au oferit și au primit ajutor, cei care dăruiau au făcut o creștere a productivității doar atunci când au oferit rar. Dintre toți inginerii, cei mai productivi au fost cei care au dat des – și au dat mai mult decât au primit. Aceștia erau adevărații dăruitori și aveau cea mai mare productivitate și cel mai înalt statut: erau venerați de semenii lor. Dăruind des, inginerii au acumulat mai multă încredere și au atras ajutor mai valoros din partea grupurilor lor de lucru, nu doar din partea oamenilor pe care i-au ajutat.

Este exact ceea ce i s-a întâmplat lui Adam Rifkin cu favorurile sale de cinci minute. În zilele dinaintea rețelelor sociale, Rifkin s-ar fi putut chinui în anonimat. Datorită lumii conectate, reputația sa de dăruitor a călătorit mai repede decât viteza sunetului. „Nu-i ia timp să strângă fonduri pentru start- up-urile sale”, spune Rouf cu o urmă de uimire. "El are o reputație atât de mare; oamenii știu că este un tip bun. Acesta este un dividend care se plătește datorită a ceea ce este."

Experiența lui Rifkin ilustrează modul în care donatorii sunt capabili să dezvolte și să folosească rețele extraordinar de bogate. În virtutea modului în care interacționează cu alți oameni în rețelele lor, donatorii creează norme care favorizează adăugarea mai degrabă decât pretinderea sau tranzacționarea valorii, extinzând plăcinta pentru toți cei implicați. Când au cu adevărat nevoie de ajutor, donatorii se pot reconecta cu legături latente, primind asistență nouă din surse aproape uitate, dar de încredere. „Voi rezuma cheia succesului într-un singur cuvânt: generozitate”, scrie Keith Ferrazzi. „Dacă interacțiunile tale sunt guvernate de generozitate, recompensele tale vor urma

exemplul.” Poate că nu este o coincidență faptul că Ivan Misner, fondatorul și președintele BNI, cea mai mare organizație de rețele de afaceri din lume, are nevoie de doar două cuvinte pentru a-și descrie filozofia călăuzitoare: „Dăruitorii câștigă”.

După ani în care a rearanjat literele din numele său, Adam Rifkin s-a hotărât pe anagrama perfectă: *I Find Karma.*

Efectul de ondulare

Colaborarea și dinamica acordării și luării de credite

Este bine să ne amintim că întregul univers, cu o mică excepție, este compus din alții.
— John Andrew Holmes, fost reprezentant și senator al SUA

Probabil că nu recunoașteți Numele lui George Meyer , dar cu siguranță ești familiarizat cu munca lui. De fapt, există șanse ca cineva apropiat ție să fie un mare fan al ideilor sale, care au captivat o întreagă generație de oameni din întreaga lume. Deși nu știam că îi aparține până de curând, i-am admirat munca de când aveam nouă ani. Meyer este un bărbat înalt, unghiular, la jumătatea lui de cincizeci de ani, care are părul lung și struns și o barbă. Dacă l-ai întâlni pe stradă, nu i-ai putea pune fața, dar s-ar putea să ai bănuiala că este un fan Grateful Dead. Ai avea dreptate: în ultimii cinci ani din viața lui Jerry Garcia, Meyer a participat la cel puțin șaptezeci de concerte diferite ale Grateful Dead.

Meyer a urmat o facultate la Harvard, unde a fost aproape suspendat după ce a vândut un frigider unui boboc și a acceptat plata, dar nu i-a livrat niciodată. A fost aproape suspendat din nou când a folosit o chitară electrică pentru a sparge o fereastră a unei cămin. Un punct luminos rar al carierei sale universitare a fost alegerea președinte al *Harvard Lampoon,* celebra reviste de comedie, dar a fost rapid pătată de o tentativă de lovitură de stat. Potrivit jurnalistului David Owen, colegii lui Meyer „au încercat să-l răstoarne într-o luptă internă amară și vituperantă, pentru că au crezut că nu este suficient de responsabil”.

După ce a absolvit facultatea în 1978, Meyer s-a mutat acasă și a căutat modalități de a câștiga bani rapid. Și-a petrecut mult timp la facultate jucând la curse de câini pe o pistă de ogari, așa că s-a gândit că ar putea să-și facă o carieră din asta. S-a parcat la o bibliotecă publică și a început să analizeze strategiile științifice pentru a învinge sistemul. Nu a mers: după două săptămâni a rămas fără bani.

Trei decenii mai târziu, George Meyer este unul dintre cei mai de succes oameni din show-business. El a contribuit major la un film care a încasat peste 527 de milioane de dolari. A câștigat

șapte premii Emmy și a inventat mai multe cuvinte care au intrat în dicționarele engleze – dintre care unul a fost rostit în fiecare zi de colegul meu de cameră de la facultate timp de patru ani. Dar el este cel mai celebru pentru rolul său într-un fenomen de televiziune care a schimbat lumea. Oamenii din interior susțin că, la fel de mult ca orice altă persoană, el este responsabil pentru succesul emisiunii pe care revista *Time* l-a numit cel mai bun serial de televiziune al secolului al XX-lea.

În 1981, la recomandarea a doi prieteni, Meyer a trimis câteva mostre de scris la o nouă emisiune NBC numită *Late Night with David Letterman.* „Totul din prezentarea lui, până la ultimul detaliu, a fost atât de frumos șlefuit", i-a spus Letterman lui Owen. „Nu am mai întâlnit pe nimeni așa de atunci." În timpul primului sezon, Meyer a inventat ceea ce urma să devină una dintre rutinele caracteristice ale lui Letterman: folosind o rolă cu abur pentru a zdrobi obiecte obișnuite, cum ar fi bucăți de fructe. După doi ani cu Letterman, Meyer a plecat să lucreze la *The New Show* cu Lorne Michaels și apoi s-a alăturat *Saturday Night Live,* plecând în 1987 pentru a scrie un scenariu pentru un film cu Letterman, care a fost în cele din urmă abandonat.

Când cei doi prieteni ai lui Meyer l-au recomandat lui Letterman, l-au numit „cel mai amuzant om din America". Aceasta nu a fost o declarație care trebuie luată cu ușurință – cei doi au devenit o pereche de scriitori de comedie câștigători de Emmy în emisiuni precum *Seinfeld, The Wonder Years* și *Monk.* Și dacă te uiți la ceea ce a realizat George Meyer de când a terminat scenariul filmului Letterman, s-ar putea să fii înclinat să fii de acord cu ei.

George Meyer este creierul majorității umorului din *The Simpsons,* cel mai longeviv sitcom și program animat din America.

The Simpsons a câștigat douăzeci și șapte de premii Emmy în prime-time, dintre care șase au revenit lui Meyer și au schimbat fața comediei animate. Deși Meyer nu a lansat *The Simpsons* – a fost creat de Matt Groening și dezvoltat împreună cu James L. Brooks și Sam Simon – există un consens larg că Meyer a fost cea mai importantă forță din spatele succesului show-ului. Meyer a fost angajat să scrie pentru *The Simpsons* înainte de premiera acestuia în 1989 și a contribuit major timp de șaisprezece sezoane ca scriitor și producător executiv. Meyer „a modelat atât de temeinic programul încât, până acum, sensibilitatea comică a lui *The Simpsons* ar putea fi privită în mare parte ca a lui", scrie Owen. Potrivit scriitorului de umor Mike Sacks, „Meyer este considerat în mare măsură printre membrii personalului de scris ca fiind geniul său din culise printre genii", omul „responsabil pentru cele mai bune replici și glume". Jon Vitti, unul dintre scriitorii originali *ai Simpsons* , care a fost autorul multor episoade timpurii și ulterior a servit ca producător pentru *The Office,* a explicat că Meyer este „cel din cameră care scrie mai mult din serial decât oricine altcineva – amprentele sale sunt pe aproape fiecare scenariu. El exercită atât de multă influență asupra emisiunii pe cât poate oricine, fără a fi unul dintre creatori".

Cum devine un om ca George Meyer atât de succes în munca de colaborare? Stilurile de reciprocitate oferă o lentilă puternică pentru a explica de ce unii oameni înfloresc în echipe, în timp ce alții eșuează. În *Multipliers,* fostul director Oracle Liz Wiseman face distincția între genii și creatorii de genii . Geniile tind să accepte: pentru a-și promova propriile interese, ei „secură inteligența, energia și capacitatea" celorlalți. Creatorii de genii tind să fie dăruitori: își folosesc „inteligenta pentru a amplifica inteligența și capacitățile" altor oameni, scrie Wiseman, astfel încât „becurile se sting peste capetele oamenilor, ideile curg și problemele sunt rezolvate". Scopul meu în acest capitol este să explorez modul în care aceste diferențe dintre cei care dau și cei care iau afectează succesul individual și al grupului.

Colaborare și caracter creativ

Când luăm în considerare ce este nevoie pentru a atinge nivelul de impact comic al lui George

Meyer, nu există nicio îndoială că creativitatea este o mare parte a ecuației. Carolyn Omine, o scriitoare și producător de multă vreme *din Simpsons* , spune că Meyer „are un mod distinct de a privi lumea. Este complet unic”. Producătorul executiv și show-runner Mike Scully a comentat odată că atunci când s-a alăturat *lui The Simpsons,* Meyer "pur și simplu m-a uimit. Am mai lucrat înainte, dar lucrurile lui George erau atât de diferite și atât de originale încât pentru o vreme m-am întrebat dacă nu eram peste cap."

Pentru a dezvălui misterul modului în care oamenii devin extrem de creativi, în 1958, un psiholog din Berkeley pe nume Donald MacKinnon a lansat un studiu inovator. El a vrut să identifice caracteristicile unice ale oamenilor extrem de creativi în artă, știință și afaceri, așa că a studiat un grup de oameni a căror activitate implică toate cele trei domenii: arhitecții. Pentru început, MacKinnon și colegii săi au cerut cinci experți independenți în arhitectură să trimită o listă cu cei mai creativi patruzeci de arhitecți din Statele Unite. Deși nu au vorbit niciodată între ei, experții au obținut un consens remarcabil de înalt. Ei ar fi putut nominaliza până la două sute de arhitecți în total, dar după ce au luat în considerare suprapunerea, listele lor au inclus doar optzeci și șase. Mai mult de jumătate dintre acești arhitecți au fost nominalizați de mai mult de un expert, mai mult de o treime de către majoritatea experților și 15% de către toți cei cinci experți.

De acolo, patruzeci dintre cei mai creativi arhitecți ai țării au acceptat să fie disecați psihologic. Echipa lui MacKinnon i-a comparat cu alți optzeci și patru de arhitecți care au avut succes, dar nu foarte creativi, potrivindu-se cu arhitecții creativi și „obișnuiți” în funcție de vârstă și locație geografică. Toți arhitecții au călătorit la Berkeley, unde și-au petrecut trei zile întregi deschizându-și mintea către echipa lui MacKinnon și către știință. Ei au completat o serie de chestionare de personalitate, au experimentat situații sociale stresante, au susținut teste dificile de rezolvare a problemelor și au răspuns la întrebări exhaustive din interviu despre întreaga lor istorie de viață. Echipa lui MacKinnon a analizat cu atenție munți de date, folosind pseudonime pentru fiecare arhitect, astfel încât să rămână orbi la cine era foarte creativ și cine nu.

Un grup de arhitecți a apărut ca fiind mult mai „responsabil, sincer, de încredere, de încredere”, cu mai mult „caracter bun” și „preocuparea simpatică pentru ceilalți” decât celălalt. Principiul karmei sugerează că ar trebui să fie arhitecții creativi, dar nu a fost. Erau arhitecții obișnuiți. MacKinnon a descoperit că arhitecții creativi s-au evidențiat ca fiind substanțial mai „pretențioși, agresivi și egocenți” decât grupul de comparație. Arhitecții creativi au avut ego-uri grozave și au răspuns agresiv și defensiv criticilor. În studiile ulterioare, aceleași modele au apărut din comparațiile dintre creative și mai puțin Oameni de știință creativi : oamenii de știință creativi au obținut un scor semnificativ mai mare la dominație, ostilitate și devianță psihopatică. Oamenii de știință extrem de creativi au fost evaluați de observatori ca creând și exploatând dependența în ceilalți. Chiar și oamenii de știință extrem de creativi au fost de acord cu afirmații precum „Am tendința să neglijez contribuția celorlalți și să îmi iau un credit nejustificat pentru mine” și „Am tendința să fiu sarcastic și disprețuitor când descriu valoarea altor cercetători”.

Aceștia au talent pentru a genera idei creative și a le susține în fața opoziției. Pentru că au încredere supremă în propriile opinii, se simt eliberați de cătușele aprobării sociale care strâng imaginația multor oameni. Aceasta este o semnătură distinctivă a comediei lui George Meyer. În 2002, el a scris, regizat și jucat într-o mică piesă numită *Up Your Giggy*. În monologurile sale, el l-a numit pe Dumnezeu „o superstiție ridicolă, inventată de oamenii cavernelor înspăimântați” și s-a referit la căsătorie ca fiind „un cazan stagnant de resentimente fermentate, conformism speriat și judecător, îngrijorare exagerată pentru copii... și dragarea secretă a imaginilor erotice de la îndrăgostiții din trecut, într-o încercare de a face chiar posibilă o încercare de a face posibilă o

încercare de a face și deznădăjduința sexuală.

Secretul creativității: să fii acceptator?

Nu atât de repede. Meyer poate adăposti un simț al umorului cinic, suspiciune profundă față de tradițiile onorate de timp și câteva indiscreții din trecut, dar într-un univers hollywoodian dominat de cei care ia, și-a petrecut o mare parte a carierei în stilul dăruitorului. A început devreme în viață: crescând, a fost un cercetaș vultur și un băiețel de altar. La Harvard, Meyer s-a specializat în biochimie și a fost acceptat la facultatea de medicină, dar a decis să nu participe. El a fost dezamăgit de studenții hipercompetitivi pe care i-a întâlnit la facultate, care „sabotau în mod regulat experimentele unul altuia – atât de șchiop". După ce a fost ales președinte al *Lampoon,* când colegii au încercat să-l destituie, Owen notează că „Meyer nu numai că a supraviețuit acelei lovituri, ci și, în mod caracteristic, a devenit un prieten apropiat al principalului său rival". După ce a absolvit și a eșuat la pista de câini, Meyer a lucrat într-un laborator de cercetare a cancerului și ca profesor suplinitor. Când l-am întrebat pe Meyer ce l-a atras spre comedie, el a spus: „Îmi place să fac oamenii să râdă, să-i distrez și să încerc să fac lumea puțin mai bună".

Meyer și-a folosit talentul de comedie pentru a promova responsabilitatea socială și de mediu. În 1992, un episod timpuriu *al seriei Simpson* , pe care Meyer l-a scris, „Mr. Lisa Goes to Washington", a fost nominalizat pentru un premiu Environmental Media, acordat celei mai bune comedie episodică de televiziune cu un mesaj pro-mediu. În timpul mandatului său, *The Simpsons* a câștigat șase dintre aceste premii. În 1995, *The Simpsons* a câștigat un premiu Genesis de la Humane Society pentru creșterea gradului de conștientizare a publicului cu privire la problemele legate de animale. Meyer este un vegetarian care practică yoga și, în 2005, a co-scris *Earth to America,* o specială TBS care a folosit comedia ca vehicul pentru creșterea gradului de conștientizare cu privire la încălzirea globală și problemele legate de mediu. A lucrat amplu pentru Conservation International, producând prelegeri pline de umor în PowerPoint pentru a promova biodiversitatea. În 2007, când oamenii de știință au descoperit o nouă specie de broaște de mușchi în Sri Lanka, au numit-o după fiica lui Meyer, onorându-i contribuțiile la Global Amphibian Assessment pentru a proteja broaștele.

Chiar mai impresionant decât munca lui Meyer în numele planetei este modul în care lucrează cu alți oameni. Marele lui succes a venit când lucra la scenariul filmului Letterman în 1988. Pentru a oferi o oarecare varietate zilei sale de lucru, el a scris și a publicat în sine o revistă de umor numită *Army Man.* „Au fost foarte puține publicații care încercau doar să fie amuzante", i-a spus Meyer pentru umoristul Eric Spitznagel, „deci am încercat să fac ceva care nu avea altă agendă decât să te facă să râzi". Primul număr din *Army Man* avea doar opt pagini. Meyer a tastat-o singur, l-a aranjat pe patul lui și a început să facă fotocopii. Apoi și-a dăruit cea mai bună comedie, trimițând copii gratuit la aproximativ două sute de prieteni.

Cititorii l-au găsit pe *Army Man* amuzant și au început să-l transmită prietenilor lor. Revista a atras rapid un cult și a făcut topul revistei *Rolling Stone* printre cele mai bune în divertisment al anului. În curând, prietenii lui Meyer au început să-i trimită propuneri pentru a fi prezentate în numerele viitoare. Până la a doua ediție, a existat suficientă cerere pentru ca Meyer să circule aproximativ o mie de exemplare. A închis-o după al treilea număr, în parte pentru că nu a putut publica toate contribuțiile prietenilor săi, dar nu a suportat să le refuze.

Primul număr al revistei *Army Man* a debutat în momentul în care *The Simpsons* începea să lanseze și a ajuns în mâinile producătorului executiv Sam Simon, care tocmai era pe cale să recruteze o echipă de scriitori.

Simon l-a angajat pe Meyer și câțiva dintre ceilalți colaboratori la *Army Man* și au continuat să facă

din *The Simpsons* un hit împreună. În camera scriitorilor, George Meyer s-a impus ca dăruitor. Tim Long, un scriitor *al seriei Simpsons* și câștigător de cinci ori Emmy, mi-a spus că "George are cea mai bună reputație dintre toți cei pe care îi cunosc. Este incredibil de generos în a dărui și a ajuta pe alții." În mod similar, Carolyn Omine se minunează: "Toți cei care îl cunosc pe George știu că este o persoană cu adevărat bună. El are un cod de onoare și trăiește după acest cod, cu o cantitate supranaturală de integritate."

Succesul lui George Meyer evidențiază faptul că donatorii pot fi la fel de creativi ca cei care iau. Studiind obiceiurile sale în colaborare, putem obține o apreciere bogată a modului în care dăruitorii lucrează în moduri care contribuie la propriul lor succes – și la succesul celor din jur. Dar pentru a dezvolta o înțelegere completă a ceea ce dăruitorii fac în mod eficient în colaborare, este important să-i comparăm cu cei care iau. Cercetările asupra arhitecților creativi sugerează că cei care iau deseori au încredere să genereze idei originale care contravin tradițiilor și duc bătălii dificile pentru a susține aceste idei. Dar această independență are un preț?

Flying Solo

În secolul al XX-lea, poate că nicio persoană nu a fost mai emblematică pentru creativitatea eminentă decât Frank Lloyd Wright . În 1991, Wright a fost recunoscut drept cel mai mare arhitect american al tuturor timpurilor de către Institutul American de Arhitecți. A avut o carieră extraordinar de productivă, proiectând celebra casă Fallingwater de lângă Pittsburgh, Muzeul Guggenheim și peste o mie de alte structuri - dintre care aproximativ jumătate au fost construite. Într-o carieră care a durat șapte decenii, el a finalizat o medie de peste 140 de proiecte și 70 de structuri pe deceniu.

Deși Wright a fost prolific pe tot parcursul primului sfert al secolului al XX-lea, începând cu 1924, a făcut o aruncătură de nouă ani. Începând cu 1925, „Cariera lui Wright s-a redus la câteva case din Los Angeles", scriu sociologul Roger Friedland și arhitectul Harold Zellman. După ce a studiat cariera lui Wright, psihologul Ed de St. Aubin a concluzionat că cel mai de jos Wright „s-a scufundat din punct de vedere arhitectural vreodată a avut loc în anii 1924-1933, când a finalizat doar două proiecte". În acești nouă ani, Wright a fost de aproximativ treizeci și cinci de ori mai puțin productiv decât de obicei. Într-o perioadă de doi ani, el nu a câștigat nici măcar un comision și a „flăcut pe plan profesional", notează criticul de arhitectură Christopher Hawthorne. Până în 1932, „famosul Frank Lloyd Wright" era „tot șomer", scria biograful Brendan Gill. „Ultimul său comision major executat fusese o casă pentru vărul său" în 1929, iar „era continuu îndatorat", până la punctul de a se strădui „pentru a găsi mijloacele pentru a cumpăra alimente". Ce l-a făcut pe cel mai mare arhitect al Americii să lâncezeze?

Wright a fost unul dintre arhitecții invitați să participe la studiul creativității lui MacKinnon. Deși a refuzat invitația, portretul arhitectului creativ care a reieșit din analiza lui MacKinnon a fost imaginea scuipătoare a lui Wright. În desenele sale, Frank Lloyd Wright părea a fi un umanitar. El a introdus conceptul de arhitectură organică, străduindu-se să promoveze armonia între oameni și mediile în care au trăit. Dar în interacțiunile sale cu alți oameni, el a funcționat ca un preluitor. Experții cred că, în calitate de ucenic, Wright a proiectat cel puțin nouă case contrafăcute, încălcând termenii contractului său care interziceau munca independentă. Pentru a ascunde munca ilegală, Wright l-a convins pe unul dintre colegii săi desenatori să semneze mai multe dintre case. La un moment dat, Wright i-a promis fiului său John un salariu pentru că lucra ca asistent la mai multe proiecte. Când John i-a cerut să fie plătit, Wright i-a trimis o factură care detaliază suma totală de bani pe care John a costat-o de-a lungul vieții sale, de la naștere până în prezent.

Când a proiectat faimoasa casă Fallingwater, Wright a zăpăcit luni de zile. Când clientul, Edgar Kaufmann, l-a sunat în sfârșit pe Wright pentru a anunța că conducea 140 de mile pentru a-și vedea progresul, Wright a susținut că casa a fost terminată. Dar când a sosit Kaufmann, Wright nu finalizase nici măcar un desen, darămite casa. În câteva ore, în fața ochilor lui Kaufmann, Wright a schițat un design detaliat. Kaufmann comandase o cabană de weekend într-unul dintre locurile de picnic preferate ale familiei sale, unde puteau vedea o cascadă. Wright a avut o idee radical diferită în minte: a desenat casa pe o stâncă în vârful cascadei, care ar fi ferită de vederea din casă. L-a convins pe Kaufmann să-l accepte și, în cele din urmă, l-a taxat cu 125.000 de dolari pentru asta, mai mult de trei ori cei 35.000 de dolari specificati în contract. Este puțin probabil ca un donator să fi fost vreodată confortabil să devieze atât de departe de așteptările unui client, darămite să-l convingă să-l susțină cu entuziasm și să plătească suplimentar pentru asta. Se pare că a fost mentalitatea unui consumator care i-a dat lui Wright curajul să dezvolte o viziune cu adevărat

originală și să o vândă unui client.

Dar aceleași tendințe care i-au servit bine lui Wright în Fallingwater i-au precipitat, de asemenea, scăderea lui de nouă ani. Timp de două decenii, până în 1911, Wright și-a făcut un nume ca arhitect locuind în Chicago și Oak Park, Illinois, unde a beneficiat de asistența meșterilor și sculptorilor. În 1911, el a proiectat Taliesin, o proprietate într-o vale îndepărtată din Wisconsin. Crezând că poate excela singur, s-a mutat acolo. Dar, odată cu trecerea timpului, Wright și-a învârtit roțile în „ani lungi de lene forțată", a scris Gill. La Taliesin, lui Wright nu avea acces la ucenici talentați. „Izolarea pe care a ales-o prin crearea lui Taliesin", observă de St. Aubin, „l-a lăsat fără elementele care deveniseră esențiale pentru viața lui: comisii de arhitectură și muncitori pricepuți care să-l ajute să-și finalizeze proiectele de clădiri."

Seceta lui Frank Lloyd Wright a durat până când a renunțat la independență și a început să lucreze din nou interdependent cu colaboratori talentați. Nu a fost ideea lui: soția sa, Olgivanna, l-a convins să înceapă o bursă pentru ucenici care să-l ajute în munca sa. Când ucenicii i s-au alăturat în 1932, productivitatea lui a crescut și în curând a lucrat la casa Fallingwater, care avea să fie văzută de mulți drept cea mai mare lucrare de arhitectură din istoria modernă. Wright a condus programul său de burse timp de un sfert de secol, dar chiar și atunci, s-a străduit să aprecieze cât de mult depindea de ucenici. El a refuzat să plătească ucenicii, cerându-le să facă gătit, curățenie și munca de teren. Wright „a fost un mare arhitect", a explicat fostul său ucenic Edgar Tafel , care a lucrat la Fallingwater, „dar avea nevoie de oameni ca mine pentru a-și face proiectele să funcționeze, deși nu puteai să-i spui asta".

Povestea lui Wright dezvăluie decalajul dintre tendințele noastre naturale de a atribui succesul creativ indivizilor și realitatea colaborativă care stă la baza multor lucrări cu adevărat grozave. Acest decalaj nu se limitează la domenii strict creative. Chiar și în locurile de muncă aparent independente care se bazează pe puterea creierului brut, succesul nostru depinde mai mult de alții decât ne dăm seama. În ultimul deceniu, mai mulți profesori de la Harvard au studiat chirurgi cardiaci în spitale și analiștii de securitate din băncile de investiții. Ambele grupuri sunt specializate în munca de cunoaștere: au nevoie de inteligență serioasă pentru a reconecta inimile pacienților și pentru a organiza informații complexe pentru recomandări de stoc. Potrivit guru-ului managementului Peter Drucker, acești „lucrători ai cunoștințelor, spre deosebire de muncitorii manuali din producție, dețin mijloacele de producție: poartă acele cunoștințe în cap și, prin urmare, le pot lua cu ei".

Într-un studiu, profesorii Robert Huckman și Gary Pisano au vrut să știe dacă chirurgii se îmbunătățesc cu practica. Deoarece chirurgii sunt la mare căutare, efectuează proceduri în mai multe spitale. Pe o perioadă de doi ani, Huckman și Pisano au urmărit 38.577 de proceduri efectuate de 203 chirurgi cardiaci la patruzeci și trei de spitale diferite. Ei s-au concentrat pe grefele de bypass de arteră coronariană, în care chirurgii deschid toracele unui pacient și atașează o venă de la un picior sau o secțiune a arterei toracice pentru a ocoli blocarea unei artere la inimă. În medie, 3% dintre pacienți au murit în timpul acestor proceduri.

Când Huckman și Pisano au examinat datele, au descoperit un model remarcabil. În general, chirurgii nu s-au îmbunătățit cu practica. S-au mai bine doar la *spitalul anume* unde practicau. Pentru fiecare procedură pe care au efectuat-o la un anumit spital, riscul de mortalitate a pacienților a scăzut cu 1 la sută. Dar riscul de mortalitate a rămas același la alte spitale. Chirurgii nu și-au putut lua performanța cu ei. Nu deveneau mai buni la efectuarea grefelor de bypass coronarian. Ei deveneau din ce în ce mai familiarizați cu anumite asistente și anestezologi, învățând despre punctele lor tari și slăbiciuni, obiceiuri și stiluri. Această familiaritate i-a ajutat să evite decesele pacienților, dar nu a fost transferat în alte spitale. Pentru a reduce riscul de mortalitate a pacientului, chirurgii aveau nevoie de relații cu membrii echipei chirurgicale specifice.

În timp ce Huckman și Pisano își colectau datele spitalului, pe hol la Harvard, un studiu similar era în curs de desfășurare în sectorul financiar. În băncile de investiții, analiștii de securitate efectuează cercetări pentru a produce previziuni de câștig și pentru a face recomandări firmelor de administrare a banilor cu privire la cumpărarea sau vânzarea acțiunilor unei companii. Analiști vedete dețin cunoștințe și expertiză superioare pe care ar trebui să le poată folosi, indiferent cine sunt colegii lor. După cum explică directorul de cercetare în investiții Fred Fraenkel: "Analiștii sunt una dintre cele mai mobile profesii de pe Wall Street, deoarece expertiza lor este portabilă. Adică, o ai când ești aici și o ai când ești acolo. Baza de clienți nu se schimbă. Ai nevoie de Rolodex și fișierele tale și ești în afaceri."

Pentru a testa această ipoteză, Boris Groysberg a studiat peste o mie de analiști de acțiuni și de securitate cu venit fix pe o perioadă de nouă ani la șaptezeci și opt de firme diferite. Analiștii au fost clasificați ca eficiență de mii de clienți de la instituțiile de management al investițiilor pe baza calității estimărilor lor de câștig, cunoștințele din domeniu, rapoartele scrise, serviciul, selecția acțiunilor și accesibilitatea și receptivitatea. Primii trei analiști din fiecare dintre cele optzeci de sectoare industriale au fost clasați ca vedete, câștigând între 2 și 5 milioane de dolari. Groysberg și colegii săi au urmărit ce s-a întâmplat când analiștii și-au schimbat întreprinderea. Pe parcursul perioadei de nouă ani, 366 de analiști – 9 la sută – s-au mutat, așa că a fost posibil să vedem dacă vedetele și-au menținut succesul în firme noi.

Chiar dacă ar fi trebuit să fie vedete individuale, performanța lor nu a fost portabilă. Când analiștii vedete s-au mutat la o altă firmă, performanța lor a scăzut și a rămas mai scăzută timp de cel puțin cinci ani. În primul an după mutare, analiștii vedete au avut cu 5% mai puține șanse să fie clasați pe primul loc, cu 6% mai puțin probabil să fie clasați pe locul al doilea, cu 1% mai puțin probabil să fie clasat pe locul trei și cu 6% mai puțin probabil să fie neclasați. Chiar și la cinci ani de la mutare, vedetele aveau șanse cu 5% mai puține să fie clasate pe primul loc și cu 8% mai multe șanse să fie neclasificate. În medie, firmele au pierdut aproximativ 24 de milioane de dolari prin angajarea de analiști vedete. Contrar credințelor lui Fraenkel și a altor persoane din industrie, Groysberg și colegii săi concluzionează că „angajarea vedetelor nu este avantajoasă nici pentru vedete, în ceea ce privește performanța lor, nici pentru angajarea companiilor în ceea ce privește valoarea lor de piață”.

Dar unii dintre analiștii vedete și-au păstrat succesul. Dacă s-au mutat cu echipele lor, vedetele nu au înregistrat nicio scădere în performanță. Analiștii vedete care s-au mutat singuri au avut o probabilitate de 5% să fie clasați pe primul loc, în timp ce analiștii vedete care s-au mutat cu colegii de echipă au avut o probabilitate de 10% să fie clasați pe primul loc - la fel ca și cei care nu s-au mutat deloc. Într-un alt studiu, Groysberg și colegii săi au descoperit că analiștii aveau mai multe șanse să-și mențină performanța vedetă dacă lucrau cu colegi de înaltă calitate în echipele și departamentele lor. Analiștii vedete s-au bazat pe colegii cunoscători pentru informații și idei noi.

Analiștii de investiții vedete și chirurgii cardiaci au depins foarte mult de colaboratorii care îi cunoșteau bine sau aveau abilități puternice. Dacă Frank Lloyd Wright ar fi fost mai mult un dăruitor decât un primitor, ar fi putut evita cei nouă ani în care veniturile și reputația lui au scăzut? Așa crede George Meyer.

Aș vrea să te pot urî

După ce Meyer a părăsit *Saturday Night Live* în 1987, a plecat din New York și s-a mutat la Boulder, Colorado, pentru a lucra singur la scenariul filmului Letterman. La fel ca Frank Lloyd Wright, Meyer se izolese de colaboratorii săi. Dar, în contrast puternic cu Wright, Meyer a recunoscut că avea nevoie de alți oameni pentru a reuși. Știa că performanța lui era interdependentă,

nu independentă: capacitatea sa de a face oamenii să râdă se datora în parte colaborării cu alți autori de comedie. Așa că a contactat oamenii care lucraseră cu el la *Lampoon* și la spectacolele sale anterioare, invitându-i să contribuie la *Army Man.* „Cred că colaborarea este un lucru atât de frumos, mai ales în comedie", mi-a spus Meyer. „Într-o comunitate de oameni amuzanți, poți obține acea sinergie rară, glume pe care nu le-ai fi putut face niciodată singur." Patru colegi au ajuns să-l ajute pe Meyer cu problema inaugurală. Unul dintre acei colegi a fost Jack Handey, care a contribuit la o versiune timpurie a „Deep Thoughts", care a devenit o serie de glume extrem de populară. Meyer a publicat „Deep Thoughts" cu trei ani înainte ca acestea să devină celebre în *Saturday Night Live* și au contribuit la succesul lui *Army Man.*

Juxtapunerea lui George Meyer cu Frank Lloyd Wright dezvăluie modul în care cei care dăruiesc și cei care acceptă gândesc diferit despre succes. Wright s-a gândit că și-ar putea duce geniul arhitectural de la Chicago, unde a lucrat cu o echipă de experți, într-o zonă îndepărtată din Wisconsin, unde era în mare parte singur. Motto-ul familiei lui Wright era „adevărul împotriva lumii" și este o temă familiară în cultura occidentală. Avem tendința de a privilegia geniul singuratic care generează idei care ne captivează sau ne schimbă lumea. Potrivit cercetării unui trio de psihologi din Stanford, americanii văd independența ca pe un simbol al puterii, vizionarea interdependența ca semn de slăbiciune . Acest lucru este valabil mai ales pentru cei care iau, care tind să se vadă ca fiind superiori și separați de ceilalți. Dacă depind prea mult de ceilalți, cred cei care iau, vor fi vulnerabili la a fi depășiți. La fel ca Wright, analiștii vedete care și-au părăsit băncile de investiții fără echipele lor de succes – sau fără a lua în considerare calitatea noilor echipe la care se alăturau – au căzut în această capcană.

Donatorii resping ideea că interdependența este slabă. Este mai probabil ca donatorii să vadă interdependența ca pe o sursă de forță, o modalitate de a valorifica abilitățile mai multor oameni pentru un bine mai mare. Această apreciere a interdependenței a influențat puternic modul în care Meyer a colaborat. El a recunoscut că, dacă ar putea contribui eficient la grup, toată lumea ar fi mai bine, așa că a făcut tot posibilul să-și susțină colegii. Când Meyer a scris pentru *Saturday Night Live* la mijlocul anilor 1980 ca fiind un necunoscut virtual, era aproape întotdeauna la birou, făcându-se disponibil pentru a oferi feedback. A ajuns să ajute comedianți celebri precum Jon Lovitz, Phil Hartman și Randy Quaid cu scrierea și livrarea lor.

În culise la *Saturday Night Live,* mulți scriitori se întreceau pentru a-și obține schițele în emisiune. „A existat un element darwinian", admite Meyer. "Ar putea fi zece schițe pe spectacol și am avea treizeci și cinci sau patruzeci de schițe pe masă. A fost o mică bătălie și am încercat să fiu un bun colaborator." Când vedete mari precum Madonna erau programate să apară în emisiune, colegii săi s-au înghesuit să trimită schițe. Meyer a trimis materiale pentru acele spectacole, dar a depus și un efort suplimentar pentru schițe pentru oaspeții mai puțin electrici, care aveau tendința de a atrage mai puține schițe. Meyer s-a angajat să dezvolte schițe convingătoare pentru oaspeți mai puțin glamour, precum Jimmy Breslin, pentru că acolo era cel mai mare nevoie de el spectacolul. „Am vrut doar să fiu un soldat bun", spune Meyer. „Când oamenii nu erau la fel de entuziasmați, atunci am simțit că trebuie să-mi intensific jocul." A fost la înălțime, co-scriind o schiță hilară pentru Breslin, care îi avea pe ticăloșii lui James Bond într-un talk-show. Breslin l-a jucat pe Goldfinger, oferind sfaturi despre proiectarea fortărețelor și plângându-se că planurile sale sunt dejucate de Bond. Schița a precedat cu mai bine de un deceniu imitația de succes a filmelor Bond de la *Austin Powers* .

Modelul lui Meyer de a dărui a continuat în *The Simpsons.* Printre scriitori, cea mai populară sarcină a fost de obicei să scrie prima schiță a unui episod, deoarece le-a permis să-și pună amprenta

creativă asupra acestuia. Meyer ar genera o mulțime de idei pentru episoade, dar rareori a scris prima schiță. În schimb, simțind că abilitățile sale sunt necesare mai mult în rescriere, și-a asumat responsabilitatea pentru munca murdară de a petrece luni de zile ajutând la rescrie și revizuire a fiecărui episod. Aceasta este o caracteristică definitorie a modului în care colaborează donatorii: ei își asumă sarcinile care sunt în interesul grupului, nu neapărat propriile interese personale. Acest lucru face ca grupurile lor să fie mai bine : studiile arată că, în medie, de la echipele de vânzări la echipele fabricilor de hârtie și la restaurante, cu cât membrii grupului fac mai multe donații, cu atât cantitatea și calitatea produselor și serviciilor grupului lor este mai mare. Dar nu doar grupurile lor sunt recompensate: la fel ca Adam Rifkin, donatorii de succes extind plăcinta în moduri care beneficiază atât ei înșiși, cât și grupurile lor. Cercetările ample dezvăluie că oamenii care își oferă timpul și cunoștințele în mod regulat pentru a-și ajuta colegii ajung să câștige mai multe mariri de salariu și promoții într-o gamă largă de situații, de la bănci la companii de producție. „În *The Simpsons,* cred că George s-a predat spectacolului”, spune Tim Long. „Intuitiv, a înțeles că cel mai bun lucru pentru el a fost ca spectacolul să fie cât mai bun posibil.”

Există un nume pentru acțiunile lui Meyer: în lumea alpinismului, se numește *comportament de expediție* . Termenul a fost inventat de National Outdoor Leadership School (NOLS), care a oferit educație în sălbăticie mii de oameni, inclusiv echipaje de astronauți NASA. Comportamentul de expediție implică a pune pe primul loc obiectivele și misiunea grupului și arăta aceeași grijă față de ceilalți ca și pentru tine. Jeff Ashby, un comandant al navetei spațiale NASA care a zburat peste patru sute de orbite în jurul Pământului, spune că „comportamentul de expediție – a fi altruist, generos și a pune echipa înaintea ta – este ceea ce ne ajută să reușim în spațiu mai mult decât orice altceva”. John Kanengieter, care conduce conducerea la NOLS, adaugă că comportamentul expediției „nu este un joc cu sumă zero: atunci când îl dai, câștigi mai mult ca răspuns”.

O parte din succesul lui Meyer a venit din extinderea plăcintei: cu cât a contribuit mai mult la succesul spectacolelor sale, cu atât mai mult succes a fost pentru întreaga echipă. Dar comportamentul de expediție al lui Meyer a schimbat și felul în care îl vedeau colegii săi. Când donatorii pun interesele unui grup înaintea intereselor lor, ei semnalează că scopul lor principal este să beneficieze grupul. Drept urmare, donatorii câștigă respectul colaboratorilor lor. Dacă Meyer ar fi concurat pentru a-și redacta cele mai puternice schițe pentru Madonna, colegii săi scriitori l-ar fi văzut ca pe o amenințare pentru statutul și cariera lor. Făcând cea mai bună muncă pentru oaspeții mai puțin râvniți, Meyer le făcea colegilor săi o favoare. Actorii nu mai simțeau că trebuie să concureze cu el, participanții simțeau că îi datorează, iar donatorii îl vedeau ca pe unul dintre ei. "Când îți rupeai povestea sau îți rescrieai scenariul în cameră, George a fost întotdeauna o adăugare binevenită la grup", spune Don Payne, un scriitor *al seriei Simpsons* din 1998. "Întotdeauna venea cu ceva care să-ți facă scenariile mai bune. Acesta este ceea ce atrage oamenii la el; ei îl respectă și îl admiră."

Pe lângă dezvoltarea bunăvoinței, voluntariatul pentru sarcini nepopulare și oferirea de feedback i-au oferit lui Meyer șansa de a-și demonstra darurile comice fără a-i determina pe colegi să se simtă nesiguri. Într-un studiu, cercetătorii de la Universitatea din Minnesota, Eugene Kim și Theresa Glomb, au descoperit că oamenii foarte talentați au tendința de a-i face pe alții geloși, expunându-și riscul de a fi displacuți, supărați, ostracizați și subminați. Dar dacă acești oameni talentați sunt și dăruitori, nu mai au o țintă pe spate . În schimb, donatorii sunt apreciați pentru contribuțiile lor la grup. Asumându-și sarcini pe care colegii săi nu și le doreau, Meyer a reușit să-i uimească cu inteligența și umorul său, fără a stârni invidie.

Meyer își rezumă codul de onoare astfel: „(1) Apariți-vă. (2) Munciți din greu. (3) Fiți amabili.

(4) Luați drumul mare.” Pe măsură ce a contribuit în moduri care i-au dezvăluit abilitățile fără a genera gelozie, colegii au început să admire și să aibă încredere în geniul său comic. „Oamenii au început să-l vadă ca pe cineva care nu era doar motivat personal”, explică Tim Long. "Nu te gândești la el ca la un concurent. Este cineva la care te poți gândi într-un plan superior și în care poți avea încredere în mod creativ." Carolyn Omine adaugă: "În comparație cu camerele altor scriitori în care am fost, aș spune că *The Simpsons* tind să pară mai lungi după glume. Cred că avem scriitori, ca George, care vor spune: „Nu, nu e chiar în regulă", chiar dacă este târziu, chiar dacă suntem cu toții obosiți. Cred că asta este o calitate importantă ca George. „Nu, asta nu este suficient de bun. Putem face mai bine.”

Într-un articol clasic, psihologul Edwin Hollander a susținut că atunci când oamenii acționează cu generozitate în grupuri, ei câștigă *credite de idiosincrazie* — impresii pozitive care se acumulează în mintea membrilor grupului. Deoarece mulți oameni cred ca niște potriviri, atunci când lucrează în grupuri, este foarte obișnuit ca ei să țină evidența creditelor și debitelor fiecărui membru. Odată ce un membru al grupului câștigă credite de idiosincrazie prin dăruire, participanții îi acordă membrului respectiv o licență pentru a se abate de la normele sau așteptările unui grup. Ca Sociolog din Berkeley Robb Willer rezumă: „Grupurile recompensează sacrificiul individual”. În *The Simpsons,* Meyer a adunat o mulțime de credite idiosincrazie, câștigând libertatea de a contribui cu idei originale și de a schimba direcția creativă a spectacolului. „Unul dintre cele mai bune lucruri despre dezvoltarea acestei credibilități a fost că, dacă aș fi vrut să încerc ceva care este destul de ciudat, oamenii ar fi dispuși să dea măcar o șansă la masa citită”, reflectă Meyer. "Au sfârşit prin a nu-mi rescrie lucrurile la fel de mult cum au făcut-o devreme, pentru că ştiau că am un palmares decent. Cred că oamenii au văzut că inima mea era la locul potrivit - intenţiile mele erau bune. Asta înseamnă mult."

În conformitate cu experiența lui Meyer, cercetările arată că donatorii primesc credit suplimentar când oferă idei care contestă status quo-ul. În studiile pe care le-am realizat împreună cu colegii Sharon Parker și Catherine Collins, când cei care iau parte au prezentat sugestii de îmbunătățire, colegii au fost sceptici cu privire la intențiile lor, considerându-le autoservitoare. Dar când ideile care ar putea fi amenințătoare au fost propuse de către donatori, colegii lor i-au ascultat și i-au recompensat pentru că au vorbit, știind că sunt motivați de o dorință reală de a contribui. "Când mă gândesc la George într-o cameră a scriitorilor, drăguț nu este ceea ce aș spune. El este mai picant decât atât." Carolyn Omine râde. „Dar când George este dur, știi că este doar pentru că îi pasă atât de mult să facă lucrurile corect.”

În 1995, în timpul celui de-al șaselea sezon al *lui Simpsons* , Meyer le-a spus colegilor săi că va părăsi serialul la sfârșitul sezonului. În loc să vadă plecarea lui ca pe o oportunitate de avansare personală, scriitorii nu au vrut să-l lase să plece. Ei și-au unit rapid forțele pentru a-l recruta înapoi, convingându-l să revină ca consultant. În curând, l-au avut până la capăt ca scriitor cu normă întreagă. „La un moment foarte devreme, și-au dat seama că George era prea important pentru a fi lăsat să iasă din cameră”, a spus Jon Vitti pentru *Harvard Crimson.* „Părerea nimănui nu este mai prețuită decât a lui George.” Privind înapoi la experiențele sale de lucru cu Meyer, Tim Long adaugă că „există ceva magic în obținerea reputației de cineva căruia îi pasă de ceilalți mai mult decât de tine. Este în beneficiul tău în nenumărate moduri”.

Revendicarea cotei leului din credit

Deși dăruirea lui Meyer i-a întărit reputația în cercurile interne ale show-business-ului, el a muncit în anonimat în lumea exterioară. La Hollywood, există o soluție ușoară la această problemă. Scriitorii câștigă proeminență pretinzând credite în cât mai multe episoade de televiziune, ceea ce

demonstrează că ideile și scenele au fost creația lor.

George Meyer a modelat și sculptat mai mult de trei sute de episoade *din Simpsons* , dar sfidând în liniște normele de la Hollywood, el este creditat ca scriitor doar pentru douăsprezece dintre ele. Pe sute de episoade, alți scriitori au primit meritul pentru ideile și glumele lui Meyer. „George nu și-a luat niciodată credite de scris pentru *The Simpsons,* deși era o mașină de idei”, mi-a spus Tim Long. "Oamenii tind să vină cu idei și să le păzească cu gelozie, dar George ar crea idei, le-a oferit altcuiva și nu și-a luat niciodată credit. Există o perioadă crucială din *The Simpsons* de-a lungul a zece ani în care nu i se atribuie nicio glumă, deși el a fost responsabil pentru un număr mare de ele." *

Dând credit, Meyer și-a compromis vizibilitatea. „De mult timp, contribuția uriașă a lui George la ceea ce unii consideră cea mai importantă emisiune TV a perioadei nu a fost atât de cunoscută pe cât ar fi trebuit să fie”, își amintește Long. „El a generat o cantitate enormă de material și nu a primit cu adevărat credit.” Ar fi trebuit Meyer să revendice mai mult pentru eforturile sale? Cu siguranță, creditul acumulat părea să funcționeze pentru Frank Lloyd Wright: la Taliesin, Wright a insistat ca numele său să fie pe fiecare document ca arhitect șef, chiar și atunci când ucenicii au preluat conducerea unui proiect. Și-a amenințat ucenicii că, dacă nu-l creditează mai întâi și nu-i vor prezenta toate documentele spre aprobare, îi va acuza de fals și îi va duce în judecată.

Cu toate acestea, dacă aruncăm o privire mai atentă la experiența lui Meyer, am putea trage concluzia că atunci când Wright a avut succes ca arhitect, acesta a fost în ciuda faptului că și-a luat creditul – nu din cauza asta. Reticența lui Meyer de a-și lua credite ar fi putut să-l fi costat ceva faimă pe termen scurt, dar nu era îngrijorat de asta. El a câștigat credit ca producător executiv, a obținut o jumătate de duzină de premii Emmy pentru munca sa la *The Simpsons* și a simțit că există o mulțime de credite. „Mulți oameni simt că sunt diminuați dacă există prea multe nume pe un scenariu, ca și cum toată lumea ar încerca să împartă un castron pentru câini”, spune Meyer. "Dar nu este chiar așa cum funcționează. Problema cu creditul este că nu este cu sumă zero. Există loc pentru toată lumea și vei străluci dacă alți oameni strălucesc."

Timpul i-ar da dreptate lui Meyer. În ciuda sacrificiilor sale pe termen scurt, Meyer a ajuns să primească creditul pe care îl merita. Meyer a fost practic necunoscut în afara Hollywoodului până în 2000, când David Owen și - a publicat profilul în *New Yorker,* titlul care îl descrie pe Meyer drept „cel mai amuzant bărbat din spatele celei mai amuzante emisiuni de la TV” . După cum spune Tim Long, „Mă face incredibil de fericit să laud virtuțile lui George, chiar dacă o să-l fac de rușine.”

Așa cum asociații acordă un bonus donatorilor în colaborări, ei impun o taxă pe cei care acceptă. Într-un studiu al companiilor slovene conduși de Matej Cerne, angajații care le-au ascuns cunoștințele de la colegii lor s-au luptat să genereze idei creative, deoarece colegii lor au răspuns în natură, refuzând să împărtășească informații cu ei. Pentru a ilustra, luați în considerare cariera cercetătorului medical Jonas Salk , care a început să lucreze la dezvoltarea unui vaccin antipoliomielită în 1948. tuburi, deschizând calea pentru producerea în masă a unui vaccin bazat pe un virus viu. Până în 1952, laboratorul de cercetare al lui Salk de la Universitatea din Pittsburgh a dezvoltat un vaccin care părea a fi eficient. În acel an a fost martorul celei mai grave epidemii de poliomielita din istoria SUA. Virusul a infectat peste 57.000 de persoane, ducând la peste 3.000 de decese și 20.000 de cazuri de paralizie. În următorii trei ani, mentorul lui Salk, Thomas Francis, a condus evaluarea unui test de teren al vaccinului Salk, testându-l pe peste 1,8 milioane de copii cu ajutorul a 220.000 de voluntari, 64.000 de angajați și 20.000 de profesioniști din domeniul sănătății. Pe 12 aprilie 1955, în Ann Arbor, Michigan, Francis a făcut un anunț care a trimis o undă de speranță în toată țara: vaccinul Salk era „sigur, eficient și

puternic”. În decurs de doi ani, vaccinul a fost diseminat prin eforturile herculeene ale March of Dimes, iar incidența poliomielitei a scăzut cu aproape 90 la sută. Până în 1961, în Statele Unite erau doar 161 de cazuri. Vaccinul a avut efecte similare la nivel mondial.

Jonas Salk a devenit un erou internațional. Dar, la conferința de presă istorică din 1955, Salk a ținut un discurs de absolvire care i-a pus în pericol relațiile și reputația în comunitatea științifică. El nu a recunoscut contribuțiile importante ale lui Enders, Robbins și Weller, care câștigaseră un premiu Nobel cu un an mai devreme pentru munca lor inovatoare care a permis echipei lui Salk să producă vaccinul. Și mai deconcertant, Salk nu a acordat niciun credit celor șase cercetători din laboratorul său care au contribuit major la eforturile sale de a dezvolta vaccinul - Byron Bennett, Percival Bazeley, L. James Lewis, Julius Youngner, Elsie Ward și Francis Yurochko.

Echipa lui Salk a părăsit conferința de presă în lacrimi. După cum scrie istoricul David Oshinsky în *Polio: An American Story,* Salk nu a recunoscut niciodată „oamenii din propriul său laborator. Acest grup, așezat cu mândrie împreună în auditoriul plin, s-ar simți dureros snobit... Colegii lui Salk din Pittsburgh... se așteptaseră să fie onorati și onorați de lungă durată de tributul lor. Acest lucru a fost valabil mai ales din perspectiva unui potrivire. Un coleg i-a spus unui reporter: „La început, l-am văzut ca pe o figură paternă, iar la sfârșit, un figura tatălui rău .”

De-a lungul timpului, a devenit clar că Julius Youngner se simțea deosebit de disprețuit. „Toată lumea îi place să primească credit pentru ceea ce au făcut”, i-a spus Youngner lui Oshinsky. „A fost un șoc mare.” Snub-ul le-a fracturat relația: Youngner a părăsit laboratorul lui Salk în 1957 și a continuat să aducă o serie de contribuții importante la virologie și imunologie. În 1993, s-au intersectat în cele din urmă la Universitatea din Pittsburgh, iar Youngner și-a împărtășit sentimentele. „Am fost în audiență, cei mai apropiați colegi și asociați devotați, care au muncit din greu și cu credincioșie pentru același scop pe care l-ați dorit”, a început Youngner. "Îți amintești pe cine ai menționat și pe cine ai omis? Îți dai seama cât de devastați am fost în acel moment și până la urmă când ai insistat să-ți faci colegii invizibili?" Youngner a reflectat că Salk „a fost în mod clar zguduit de aceste amintiri și a oferit puțin răspuns”.

Momentul lui Jonas Salk de a-și lua singur meritul l-a bântuit pentru tot restul carierei. El a lansat Institutul Salk pentru Studii Biologice, unde sute de cercetători continuă să împingă limitele științei umanitare astăzi. Dar productivitatea lui Salk a scăzut - mai târziu în cariera sa, a încercat fără succes să dezvolte un vaccin împotriva SIDA - și a fost evitat de colegii săi. Nu a câștigat niciodată un premiu Nobel și nu a fost niciodată ales la prestigioasa Academie Națională de Științe. * „În următorii ani, aproape fiecare cercetător proeminent al poliomielitei ar avea acces”, scrie Oshinsky. „Principala excepție, desigur, a fost Jonas Salk... După cum a spus un observator, Salk încălcase „poruncile nescrise” ale cercetării științifice”, care includea „Să dai credit altora”. Potrivit lui Youngner, „Oamenii au avut cu adevărat împotrivă lui că el a stat așa și a făcut într-adevăr cel mai necolegial lucru pe care ți-l poți imagina.”

Salk credea că colegii lui sunt geloși. „Dacă cineva face ceva și primește credit pentru asta, atunci există această tendință de a avea acest răspuns competitiv”, a recunoscut el în comentarii rare despre incident . „Nu am fost nevătămată de Ann Arbor.” Dar Salk a murit în 1995 fără să recunoască vreodată contribuțiile colegilor săi. Zece ani mai târziu, în 2005, Universitatea din Pittsburgh a organizat un eveniment pentru a comemora cea de-a 50-a aniversare a anunțului vaccinului. Cu Youngner în prezență, fiul lui Salk, cercetătorul SIDA Peter Salk , a stabilit în cele din urmă recordul. "Nu a fost realizarea unui singur om. A fost realizarea unei echipe dedicate și calificate", a spus Peter Salk. „Acesta a fost un efort de colaborare.”

Se pare că Jonas Salk a făcut aceeași greșeală ca și Frank Lloyd Wright: se vedea mai degrabă

independent decât interdependent. În loc să câștige creditele de idiosincrazie pe care le-a obținut George Meyer, Salk a fost penalizat de colegii săi pentru că și-a luat singur creditul.

De ce nu a creditat niciodată Salk contribuțiile colegilor săi la dezvoltarea vaccinului antipolio? Este posibil să-și păzească gelos propriile realizări, așa cum ar face în mod natural un preluător, dar cred că există un răspuns mai convingător: el nu a simțit că merită credit. De ce ar fi asta?

Prejudecata de responsabilitate

Pentru a înțelege acest puzzle, trebuie să facem o excursie în Canada, unde psihologii le-au cerut cuplurilor căsătorite să-și pună relațiile în joc. Gândește-te la căsnicia ta sau la cea mai recentă relație romantică. Din efortul total pe care îl depune relația, de la pregătirea cinei și planificarea întâlnirilor până la scoaterea gunoiului și rezolvarea conflictelor, ce procent din muncă vă ocupați?

Să presupunem că vă revendicați responsabilitatea pentru 55 la sută din efortul total din relație. Dacă sunteți perfect calibrat, partenerul dvs. își va revendica responsabilitatea pentru 45 la sută, iar estimările dvs. se vor adăuga până la 100 la sută. De fapt, psihologii Michael Ross și Fiore Sicoly au descoperit că trei din patru cupluri însumează mult mai mult de 100%. Partenerii își supraestimează propriile contribuții. Aceasta este cunoscută sub numele de *părtinire de responsabilitate :* exagerarea propriilor contribuții în raport cu contribuțiile altora. Este o greșeală la care cei care acceptă sunt deosebit de vulnerabili și este parțial determinată de dorința de a ne vedea și de a ne prezenta pozitiv. În conformitate cu această idee, Jonas Salk cu siguranță nu a evitat lumina reflectoarelor. „Unul dintre marile sale daruri", scrie Oshinsky, „a fost talentul de a se prezenta într-o manieră care îl făcea să pară cu adevărat indiferent față de faima lui... Reporterii și fotografii îl găseau întotdeauna pe Salk rătăcitor, dar disponibil. El îi avertizează să nu-și piardă prea mult timp; el se îngâmfa cu privire la importanta lucrare pe care și-l opuneau; acomoda pe deplin."

Dar există un alt factor în joc, care este și mai puternic și mai măgulitor: discrepanța informațiilor. Avem mai mult acces la informații despre contribuțiile noastre proprii decât contribuțiile altora. Vedem toate eforturile noastre, dar asistăm doar la un subset al eforturilor partenerilor noștri. Când ne gândim la cine merită meritul, avem mai multe cunoștințe despre propriile noastre contribuții. Într-adevăr, atunci când li s-a cerut să enumere contribuțiile specifice ale fiecărui soț la căsătoria lor, în medie, oamenii au putut să vină cu unsprezece din propriile contribuții, dar doar opt dintre contribuțiile partenerilor lor.

Când Salk a revendicat singurul credit pentru vaccinul împotriva poliomielitei, a avut amintiri vii despre sângele, transpirația și lacrimile pe care le-a investit în dezvoltarea vaccinului, dar relativ puține informații despre contribuțiile colegilor săi. El nu a experimentat literalmente ceea ce au făcut Youngner și restul echipei – și nu a fost prezent la descoperirea câștigătoare a Premiului Nobel pe care au făcut-o Enders, Robbins și Weller.

„Chiar și atunci când oamenii sunt bine intenționați", scrie fondatorul LinkedIn Reid Hoffman, „au tendința de a-și supraevalua propriile contribuții și de a le subestima pe cele ale altora". Această părtinire de responsabilitate este o sursă majoră de colaborări eșuate. Relațiile profesionale se dezintegrează atunci când antreprenorii, inventatorii, investitorii și directorii simt că partenerii lor nu le acordă creditul pe care îl merită sau nu își fac partea corectă.

La Hollywood, numai între 1993 și 1997, peste patru sute de scenarii – aproximativ o treime din toate prezentate – au trecut la arbitraj de credit. Dacă ești o persoană care ia, motivația ta de conducere este să te asiguri că primești mai mult decât oferi, ceea ce înseamnă că numări cu atenție fiecare contribuție pe care o faci. Este prea ușor să crezi că ai făcut partea leului din muncă, trecând cu vederea ceea ce contribuie colegii tăi.

George Meyer a reușit să depășească părtinirea responsabilităților. *Simpsons* a contribuit cu multe cuvinte la lexicul englezesc, cel mai faimos fiind Homer's *d'oh!* răspuns la un eveniment care provoacă angoasă psihică sau fizică. Meyer nu a inventat acel cuvânt, dar a făcut coin *yoink,* fraza familiară pe care personajele *Simpsons* o rostesc atunci când smulg un obiect din mâinile altui personaj. În 2007, revista de umor *Cracked* a publicat un articol despre cuvintele de top creat de *The*

Simpsons. În listă au fost clasici precum *cromulent* (care descrie ceva care este bine, acceptabil sau nelegitim) și *tomacco* (un încrucișament de roșii și tutun făcut de Homer, sugerat pentru prima dată într-o piesa *Scientific American din 1959* și de fapt încrucișat în 2003 de un fan *Simpsons* pe nume Rob Bauer). Dar primul cuvânt inventat pe listă a fost *meh* , expresia indiferenței pure care a debutat în cel de-al șaselea sezon al serialului. Într-un episod, Marge Simpson este fascinată de un războaie de țesut la un târg al Renașterii, după ce a studiat țesutul în liceu. Ea țese un mesaj: „Bună, Bart, țes pe un războaie de țesut" Răspunsul lui Bart: „meh." Șase ani mai târziu, a fost difuzat un episod în care Lisa Simpson își explică de fapt cuvântul.

Meh a apărut în numeroase dicționare, de la Macmillan („folosit pentru a arăta că nu îți pasă de ceea ce se întâmplă sau că nu ești deosebit de interesat de ceva") la Dictionary.com („o expresie de plictiseală sau apatie") la *Collins English Dictionary* („o interjecție pentru a sugera indiferență sau plictiseală — sau ca adjectiv pentru a spune că ceva este mediocru sau o persoană nu este impresionată"). În urmă cu câțiva ani, George Meyer a fost prins prin surprindere când un scriitor *al seriei Simpson* i-a împărtășit o amintire despre episodul în care a apărut prima dată *meh* . „Mi-a amintit că am lucrat la acel episod și a crezut că am venit cu cuvântul *meh* . Nu mi-l aminteam." Când l-am întrebat pe Tim Long cine a creat *meh* , a fost destul de încrezător că este George Meyer. "Sunt aproape sigur că el a inventat *meh* . Este peste tot - cei mai mulți oameni nici măcar nu își dau seama că a început cu *The Simpsons"* În cele din urmă, conversațiile cu scriitorii i-au zguduit memoria lui Meyer. „Încercam să mă gândesc la un cuvânt care ar fi cel mai ușor de spus cu un efort minim – ar ieși doar o despărțire a buzelor și aerul."

De ce nu a avut Meyer o amintire mai bună a contribuțiilor sale? În calitate de dăruitor, concentrarea sa a fost pe obținerea unui rezultat colectiv care să-i distreze pe alții, nu pe a-și pretinde responsabilitatea personală pentru acel rezultat. El ar sugera cât mai multe replici, glume și cuvinte posibil, lăsându-i pe alții să alerge cu ele și să le încorporeze în scenariile lor. Atenția sa s-a concentrat pe îmbunătățirea calității generale a scenariului, mai degrabă decât pe urmărirea cine a fost responsabil pentru acesta. "O mulțime de lucruri sunt ca o asistență la baschet. Când cineva spunea: „George, a fost al tău", cu adevărat nu știam", spune Meyer. "Tindeam să nu-mi amintesc lucrurile pe care le făcusem, așa că nu spuneam întotdeauna când *făceam* asta și asta. Spuneam când *am* făcut asta și asta. Cred că este bine să ne obișnuiesc să facem asta."

Cercetările arată că nu este îngrozitor de dificil pentru cei care se potrivesc și cei care acceptă să dezvolte acest obicei. Amintiți-vă că părtinirea răspunderii apare deoarece avem mai multe informații despre contribuțiile noastre proprii decât ale altora. Cheia pentru echilibrarea judecăților noastre de responsabilitate este să ne concentrăm atenția asupra a ceea ce au contribuit alții. Tot ce trebuie să faci este să faci o listă cu ce contribuie partenerul tău *înainte* de a estima propria contribuție. Studiile arată că atunci când angajații se gândesc la cât ajutor primesc de la șefi înainte de a se gândi la cât contribuie ei la șefii lor, estimările lor cu privire la contribuțiile șefilor lor se dublează, de la sub 17 la sută la peste 33 la sută. Reunește un grup de lucru format din trei până la șase persoane și cere fiecărui membru să estimeze procentul din munca totală pe care o face. Adună estimările lor, iar totalul mediu este de peste 140 la sută. Cere-le reflectați asupra contribuțiilor fiecărui membru înaintea lor, iar media totală scade la 123 la sută.

Donatorii ca Meyer fac asta în mod natural: au grijă să recunoașteți la ce contribuie alți oameni . Într-un studiu, psihologul Michael McCall le-a cerut oamenilor să completeze un sondaj prin care să măsoare dacă sunt dăruitori sau primitori și să ia decizii în perechi cu privire la importanța diferitelor articole pentru supraviețuirea în deșert. El a spus la întâmplare jumătate din perechi că au eșuat și celeilalte jumătate că au reușit. Aceștia și-au învinovățit partenerii pentru eșecuri și au pretins meritul pentru succese. Dăruitorii și-au asumat vina pentru eșecuri și le-au acordat

partenerilor lor mai mult credit pentru succese.

Acesta este modul de operare al lui George Meyer: este incredibil de dur cu el însuși când lucrurile merg prost, dar se grăbește să-i felicite pe alții când lucrurile merg bine. „Comedia proastă îl rănește fizic pe George”, spune Tim Long. Meyer vrea ca fiecare glumă să-i facă pe oameni să râdă – iar multe să-i facă să gândească. Deși îi ține pe ceilalți la aceleași standarde înalte pe care și le stabilește pentru el însuși, este mai iertător cu greșelile lor. La începutul carierei sale, Meyer a fost concediat de la o emisiune numită *Not Necessarily the News* după șase săptămâni. Douăzeci de ani mai târziu, a dat peste șeful care l-a concediat. Ea și-a cerut scuze – să-l concedieze a fost clar o greșeală – și s-a pregătit pentru ca Meyer să fie supărată. În timp ce mi-a împărtășit povestea, Meyer a râs: "A fost pur și simplu minunat să o văd din nou. I-am spus "Hai, uită-te unde suntem; totul este iertat". Există câțiva oameni la Hollywood care se bucură de a-și duce fețele dușmanilor în murdărie. Asta e o motivație atât de goală și nu vrei ca toți acești oameni să încerce să te submineze.

În camera de rescriere a *Simpsons* , a fi mai iertător cu ceilalți decât cu el însuși l-a ajutat pe Meyer să obțină cele mai bune idei de la alții. „Am încercat să creez un climat în cameră în care toată lumea să simtă că poate contribui, că este în regulă să îți cazi în fața de multe, de multe ori”, spune el. Aceasta este cunoscută sub denumirea de *siguranță psihologică* - convingerea că vă puteți asuma un risc fără a fi penalizat sau pedepsit. Cercetările făcute de profesorul de la Harvard Business School Amy Edmondson arată că în tipul de mediu sigur din punct de vedere psihologic pe care Meyer a contribuit la crearea, oamenii învață și inovează mai mult. * Și donatorii sunt cei care creează adesea un astfel de mediu: într-un studiu, inginerii care și-au împărtășit idei fără să aștepte nimic în schimb aveau mai multe șanse să joace un rol major în inovare , deoarece au făcut schimbul de informații în siguranță. Don Payne își amintește că atunci când el și colegul scriitor John Frink s-au alăturat *The Simpsons* , au fost intimidați de veteranii talentați din serial, dar Meyer a făcut să-și prezinte ideile în siguranță. "George ne-a susținut incredibil și ne-a luat sub aripa lui. El a făcut foarte ușor să ne alăturăm și să participăm, ne-a încurajat să lansăm și nu ne-a denigrat. Ne-a ascultat și ne-a cerut părerile."

La revizuirea scenariilor, mulți scriitori de comedie au tăiat materialul fără milă, lăsând oamenii care au scris acel material răniți psihologic. Meyer, pe de altă parte, spune că „a încercat să se specializeze în sprijinul emoțional al altor persoane”. Când scriitorii se speriau că scenariile lor erau rescrise, el era adesea cel care îi consola și îi liniștea. „Întotdeauna am avut de-a face cu oameni in extremis; deseori îi refuzam pe oameni de panică”, observă Meyer. „M-am priceput să-i liniștesc și să le arăt un mod diferit de a privi situația.” La sfârșitul zilei, chiar dacă le distruge munca, ei știau că îi pasă de ei ca oameni. Carolyn Omine comentează că „George nu toca cuvintele; el va veni imediat și îți va spune dacă crede că gluma pe care ai spus-o este proastă, dar nu simți niciodată că spune că ești prost”. Tim Long mi-a spus că atunci când îi dai lui Meyer un scenariu de citit, „Parcă tocmai i-ai înmânat un copil și este responsabilitatea lui să-ți spună dacă copilul tău este bolnav. Îi pasă cu adevărat de scrisul grozav – și de tine.”

Decalajul de perspectivă

Dacă depășirea părtinirii responsabilității ne oferă o înțelegere mai clară a contribuțiilor celorlalți, ce ne permite să oferim sprijin colegilor în colaborări, unde emoțiile pot crește și oamenii deseori acceptă criticile personal? Împărțirea creditului este doar o parte a muncii de grup de succes. Abilitățile asociate lui Meyer de a-i consola pe colegii scriitori atunci când munca lor a fost tăiată și de a crea un mediu sigur din punct de vedere psihologic, sunt un semn distinctiv al unui alt pas important pe care donatorii îl fac în colaborare: a vedea dincolo de golul de perspectivă .

Într-un experiment condus de psihologul Loran Nordgren de la Universitatea Northwestern,

oamenii au prezis cât de dureros ar fi să stai într-o cameră înghețată timp de cinci ore. Și-au făcut previziunile în două condiții diferite: cald și rece. Când grupul cald a estimat cât de multă durere ar experimenta în camera de congelare, au avut un braț într-o găleată cu apă caldă. Grupul rece și-a făcut judecățile cu un braț într-o găleată, dar era umplut cu apă cu gheață. Care grup s-ar aștepta să simtă cea mai mare durere în camera de congelare?

După cum probabil ați ghicit, a fost grupul rece. Oamenii au anticipat că camera de congelare va fi cu 14% mai dureroasă atunci când ar avea brațul într-o găleată cu apă cu gheață decât o găleată cu apă caldă. După ce au simțit literalmente frigul timp de un minut, au știut că câteva ore vor fi îngrozitoare. Dar a existat un al treilea grup de oameni care au suferit frig în diferite circumstanțe. Au băgat un braț într-o găleată cu apă cu gheață, dar apoi au scos brațul și au completat un chestionar separat. După ce au trecut zece minute, au estimat cât de dureroasă va fi camera de congelare.

Previziunile lor ar fi trebuit să semene cu ale grupului rece, care simțiseră temperatura de îngheț cu doar zece minute mai devreme, dar nu au făcut-o. Erau identici cu grupul cald. Chiar dacă simțiseră frigul cu zece minute mai devreme, odată ce nu le-a mai fost frig, nu și-au mai putut imagina. Acesta este un *decalaj de perspectivă:* atunci când nu trăim o stare intensă din punct de vedere psihologic sau fizic, subestimăm dramatic cât de mult ne va afecta. De exemplu, dovezile arată că medicii cred în mod constant că pacienții lor simt mai puțină durere decât sunt în realitate. Fără a fi ei înșiși într-o stare de durere, medicii nu pot realiza pe deplin cum este să fii în acea stare.

Într-o Spitalul din San Francisco , un oncolog respectat era îngrijorat de un pacient. „Nu este la fel de clar din punct de vedere mental ca ieri.” Pacientul era în vârstă și avea cancer metastatic în stadiu avansat. Medicul oncolog a hotărât să comande un tap pentru a vedea ce nu este în regulă, în speranța de a prelungi viața pacientului. „Poate că are o infecție – meningită, un abces cerebral – ceva tratabil.”

Neurologul de gardă, Robert Burton, avea îndoielile lui. Prognosticul pacientului era sumbru, iar pungerea spinării ar fi extrem de dureroasă. Dar oncologul nu era pregătit să arunce prosopul. Când Burton a intrat în cameră cu tava de robinet, familia pacientului a protestat. „Te rog, nu mai mult”, au spus ei împreună. Pacientul — prea fragil pentru a vorbi despre o boală terminală — dădu din cap, refuzând pungerea spinării. Burton i-a dat telefon medicului oncolog și i-a explicat dorința familiei de a evita punția vertebrală, dar oncologul nu era pregătit să renunțe. În cele din urmă, soția pacientului l-a apucat de braț pe Burton, implorându-l pentru sprijin în a refuza planul medicului oncolog de a-i face punția vertebrală. „Nu este ceea ce vrem”, a implorat soția. Medicul oncolog era încă hotărât să salveze pacientul. El a explicat de ce punția vertebrală a fost esențială și, în cele din urmă, familia și pacientul au cedat.

Burton a efectuat punția vertebrală, care a fost dificil de efectuat și destul de dureroasă pentru pacient. Pacientul a făcut o durere de cap puternică, a intrat în comă și a murit trei zile mai târziu din cauza cancerului. Deși oncologul a fost un expert proeminent în domeniul său, Burton își amintește de el „în principal pentru ceea ce m-a învățat despre acceptarea necritică a crezului că „te faci bine”. Singurul mod în care poți ști cu adevărat este dacă întrebi pacientul și ai un dialog.”

În colaborări, cei care acceptă rareori trec acest decalaj de perspectivă. Sunt atât de concentrați pe propriile lor puncte de vedere încât nu ajung niciodată să vadă cum reacționează alții la ideile și feedback-ul lor. Pe de altă parte, cercetătorul Jim Berry și cu mine am descoperit că în munca creativă, cei care dăruiesc sunt motivați să beneficieze pe alții, așa că găsesc modalități de a se pune în locul altora . Când George Meyer edita lucrarea animatorilor și scriitorilor *Simpsons* , se confrunta cu o breșă de perspectivă. Decupa scenele și glumele lor preferate, nu pe ale lui. Recunoscând că nu putea simți literalmente ceea ce simt ei, a găsit un înlocuitor apropiat: a reflectat

la ceea ce a fost să primești feedback și să-și revizuiască munca atunci când era în pozițiile lor.

Când s-a alăturat *lui The Simpsons* în 1989, Meyer scrisese un episod de Ziua Recunoștinței care includea o secvență de vis. I s-a părut că secvența este hilară, dar Sam Simon, conducătorul emisiunii la acea vreme, nu a fost de acord. Când Simon a tăiat visul din scenariu, Meyer a fost furios. "Am dat peste cap. Eram atât de furioasă încât Sam a trebuit să mă trimită să fac o altă sarcină, doar ca să mă scoată din cameră." Când critica și schimbă munca animatorilor și scriitorilor, Meyer se uita înapoi la această experiență. „M-aș putea raporta la acel sentiment de a fi eviscerat atunci când alți oameni își rescriu lucrurile”, mi-a spus el. Acest lucru l-a făcut mai empatic și grijuliu, ajutându-i pe ceilalți să se înăbușească din stările intense și să-și accepte revizuirile.

Asemenea lui Meyer, donatorii de succes își schimbă cadrele de referință către perspectiva destinatarului. Pentru majoritatea oamenilor, acesta nu este punctul de plecare natural. Luați în considerare dilema comună de a oferi un cadou pentru o nuntă sau sosirea unui nou copil. Când destinatarul a creat un registru, alegeți ceva din registru sau trimiteți un cadou unic?

Într-o seară, soția mea căuta un cadou de nuntă pentru niște prieteni. Ea a decis că este mai atent și mai atent să găsească ceva care nu era în registrul lor și a ales să trimită sfeșnice, presupunând că prietenii noștri ar aprecia cadoul unic. Personal, am rămas perplex. Cu câțiva ani mai devreme, când primim cadouri de nuntă, soția mea era adesea dezamăgită când oamenii trimiteau cadouri unice, în loc să aleagă articole din registrul nostru. Ea știa că își dorește anumite articole și era destul de rar ca cineva să trimită un cadou pe care ea îl prefera față de cele pe care le selectase de fapt. Știind că a preferat cadoul de registru atunci când era destinatar, de ce a optat pentru un cadou unic când era în rolul de dăruitor?

Pentru a ajunge la fundul acestui puzzle, cercetătorii Francesca Gino de la Harvard și Frank Flynn de la Stanford au examinat modul în care expeditorii și destinatarii reacționează la cadourile din registru și la cadourile unice . Ei au descoperit că expeditorii au subestimat în mod constant cât de mult apreciau destinatarii cadourile de registru. Într-un experiment, au recrutat nouăzeci de oameni pentru a oferi sau a primi un cadou de la Amazon.com. Receptorii au avut douăzeci și patru de ore pentru a crea o listă de dorințe cu zece produse în gama de prețuri de la douăzeci până la treizeci de dolari. Expeditorii au accesat listele de dorințe și au fost desemnați aleatoriu fie să aleagă un cadou de registru (din listă), fie un cadou unic (o idee a lor).

Expeditorii se așteptau ca destinatarii să aprecieze cadoul unic ca fiind ceva mai atent și mai personal. De fapt, contrariul era adevărat. Destinatarii au raportat o apreciere semnificativ mai mare a cadourilor de registru decât a cadourilor unice. Aceleași modele au apărut și cu prietenii care dădeau și primeau cadouri de nuntă și de ziua de naștere. Expeditorii au preferat să ofere cadouri unice, dar destinatarii au preferat de fapt cadourile pe care le-au solicitat în registrele și listele de dorințe.

De ce? Cercetările arată că atunci când luăm perspectivele altora, avem tendința de a rămâne în propriile noastre cadre de referință , întrebându-ne „Cum *m -aș* simți în această situație?” Când facem un cadou, ne imaginăm bucuria pe care am experimenta-o primind cadourile pe care le selectăm. Dar aceasta nu este aceeași bucurie pe care o va experimenta destinatarul, deoarece destinatarul are un set diferit de preferințe. În rolul celui care dăruiește, soția mea iubea sfeșnicele pe care le-a ales. Dar dacă prietenii noștri ar fi fost îndrăgostiți de acele sfeșnice, le-ar fi pus în registrul lor de cadouri. *

Pentru a-i ajuta efectiv pe colegi, oamenii trebuie să iasă în afara propriilor cadre de referință. Așa cum a făcut George Meyer, trebuie să întrebe: „Cum se va simți *destinatarul* în această situație?” Această capacitate de a vedea lumea din perspectiva altei persoane se dezvoltă foarte devreme în viață. Într-un experiment, psihologii din Berkeley Betty Repacholi și Alison Gopnik au

studiat copiii de paisprezece și optsprezece luni. Copiii aveau în față două boluri cu mâncare: unul cu biscuiți de pește auriu și unul cu broccoli. Copiii mici au gustat mâncarea din ambele boluri, arătând o preferință puternică pentru biscuiții de pește auriu față de broccoli . Apoi, au văzut un cercetător care își exprimă dezgustul în timp ce gusta biscuiții și se încântă în timp ce gusta broccoli. Când cercetătoarea i-a întins mâna și a cerut ceva de mâncare, copiii mici au avut șansa de a oferi cercetătorului fie biscuiți, fie broccoli. Ar călători în afara propriilor perspective și i-ar oferi broccoli, chiar dacă ei înșiși îl urau?

Cei de paisprezece luni nu, dar cei de optsprezece luni au făcut-o. La paisprezece luni, 87% au împărțit biscuiții de pește auriu în loc de broccoli. Până la optsprezece luni, doar 31% au făcut această greșeală, în timp ce 69% au învățat să împărtășească ceea ce le place altora, chiar dacă diferă de ceea ce le place lor. Această abilitate de a imagina perspectivele altora, mai degrabă decât să rămânem blocați în propriile noastre perspective, este o abilitate caracteristică a donatorilor de succes în colaborări. * Interesant este că, atunci când George Meyer și-a început cariera de scriitor de comedie, nu și-a folosit abilitățile de a lua perspectiva în slujba de a-și ajuta colegii. Își vedea pe colegii săi scriitori rivali:

> Când începi, vezi pe ceilalți oameni drept obstacole în calea succesului tău. Dar asta înseamnă că lumea ta va fi plină de obstacole, ceea ce este rău. În primii ani, când unii dintre colegii și prietenii mei – chiar și prietenii apropiați – aveau un succes fulminant, mi-a fost greu. Aș simți gelozie, că succesul lor a fost cumva un reproș pentru mine. Când îți începi cariera, în mod firesc, ești interesat în principal să avansezi și să te promovezi.

Dar, pe măsură ce Meyer lucra la emisiuni de televiziune, a început să se întâlnească cu aceiași oameni din nou și din nou. Era o lume mică și conectată. "Mi-am dat seama că este un iaz foarte mic. Există doar câteva sute de oameni la un moment dat care scriu comedie de televiziune pentru a-și câștiga existența", spune Meyer. "Este o idee bună să nu-i înstrăinați pe acești tipi, iar majoritatea slujbelor pe care le obțineți sunt mai mult sau mai puțin din gură în gură sau prin recomandare. Este foarte important să aveți o bună reputație. Am învățat rapid să văd pe alți scriitori de comedie ca aliați." Meyer a început să înrădăcineze pentru ca alți oameni să reușească. "Nu este un joc cu sumă zero. Așa că, dacă auziți că cineva a primit un pilot sau una dintre serialele sale a mers în seriale, într-un mod care este foarte bun, pentru că comedia merge mai bine."

Nu aceasta a fost calea pe care a urmat-o Frank Lloyd Wright. A fost, fără îndoială, un geniu, dar nu a fost un creator de genii. Când Wright a reușit, nu a înmulțit succesul altor arhitecți; de obicei venea pe cheltuiala lor. După cum a reflectat fiul lui Wright, John, "Fă o treabă bună construindu-ți clădirile în conformitate cu idealul tău. Dar ai fost slab în sprijinul tău față de ceilalți în dorința lor pentru aceeași realizare". Când era vorba de ucenici, a acuzat fiul său, Wright „nu a stat niciodată în spatele unuia și l-a ajutat să se ridice”. Într-un caz, Wright le-a promis ucenicilor săi o sală de redactare pentru a putea lucra, dar abia după șapte ani de la începutul bursei Taliesin și-a îndeplinit promisiunea. La un moment dat, un client a recunoscut că a preferat să-l angajeze pe ucenicii lui Wright decât pe Wright însuși, deoarece ucenicii i-au egalat talentul, dar i-au depășit conștiinciozitatea atunci când a fost vorba de finalizarea lucrărilor în termen și în limitele bugetului. Wright a fost înfuriat și le-a interzis arhitecților săi să accepte comisii independente, cerându-le să-și pună numele în fruntea tuturor lucrărilor lor. Câțiva dintre cei mai talentați și experimentați ucenici ai săi au renunțat, protestând că Wright i-a exploatat pentru câștig personal și a furat credit pentru munca lor. „ Este uimitor ”, observă de St. Aubin, „că puțini dintre sutele” de „ucenici” ai lui Wright

au continuat să obțină cariere semnificative și independente ca arhitecți practicanți.

Succesul lui George Meyer a avut efectul opus asupra colaboratorilor săi: s-a ondulat, s-a răspândit în cascadă și s-a răspândit la oamenii din jurul lui. Colegii lui Meyer îl numesc un geniu, dar este izbitor că a fost și un creator de genii. Ajutându-i pe colegii săi scriitori din *The Simpsons,* George Meyer i-a făcut mai eficienți în meseria lor, multiplicându-și eficiența colectivă. „M-a făcut un scriitor mai bun, inspirându-mă să mă gândesc în afara cutiei", comentează Don Payne. Disponibilitatea lui Meyer de a se oferi voluntar pentru sarcini nepopulare, de a-i ajuta pe ceilalți să-și îmbunătățească glumele și de a munci ore îndelungate pentru a atinge standarde colective înalte a fost dezamăgit de colegii săi. „Îi face pe toți să se străduiască mai mult", a spus Jon Vitti unui reporter *de la Harvard Crimson* , care a exclamat că „prezența lui Meyer îi îndeamnă pe alți scriitori *Simpsons* să fie mai amuzanți", lăudând darul lui Meyer pentru „inspirarea măreției celor din jur".

Meyer a părăsit *The Simpsons* în 2004 și lucrează în prezent la primul său roman — intitulat provizoriu *Kick Me 1.000.000 Times or I'll Die* — dar influența sa în camera scriitorilor persistă. Astăzi, „Vocea lui George este puternic în ADN-ul emisiunii", spune Payne, „și mi-a arătat că nu trebuie să fii nebun pentru a merge înainte". Carolyn Omine adaugă că "Cu toții am prins mult simțul comedic al lui George. Chiar dacă nu mai este aici la *The Simpsons* , uneori gândim în felul lui." Ani mai târziu, Meyer încă lucrează pentru a-și ridica colegii. În ciuda a câștigat cinci premii Emmy, Tim Long nu și-a îndeplinit visul de-o viață: dorea să fie publicat în *The New Yorker*. În 2010, Long ia trimis lui Meyer o schiță a unei depuneri. Meyer a răspuns rapid cu un feedback incisiv. "Tocmai a parcurs-o rând cu rând și a fost incredibil de generos. Notele lui m-au ajutat să repar lucruri care mă deranjează în fundul sufletului meu, dar nu am putut să le articulez" Apoi, Meyer a făcut un pas mai departe: a contactat un editor de la *The New Yorker* pentru a-l ajuta pe Long să pună piciorul în ușă. Până în 2011, visul lui Long a fost împlinit – de două ori.

Când Meyer a lansat cel de-al doilea număr din *Army Man,* avea treizeci de colaboratori. Toți au scris glume gratuit, iar carierele lor au crescut odată cu cea a lui Meyer. Cel puțin șapte dintre acești colaboratori au continuat să scrie pentru *The Simpsons.* Un colaborator, Spike Feresten, a scris un singur episod *din Simpsons* în 1995 și a devenit scriitor și producător nominalizat la Emmy la *Seinfeld,* unde a scris celebrul episod „Soup Nazi". Iar colaboratorii *Army Man* care nu au devenit scriitori *Simpsons* au obținut succes în altă parte. De exemplu, Bob Odenkirk este un scriitor și actor binecunoscut, Roz Chast este caricaturist pentru *The New Yorker,* iar Andy Borowitz a devenit un autor și creatorul de bestseller-uri „The Borowitz Report", o rubrică de satiră și un site web cu milioane de fani. Înainte de asta, Borowitz a coprodus filmul de succes *Pleasantville* și a creat *The Fresh Prince of Bel-Air,* care la rândul său a lansat cariera lui Will Smith. Invitându-i să scrie pentru *Army Man,*

Meyer i-a ajutat să se înalțe. „Am rugat doar oamenii care m-au făcut să râd să contribuie", i-a spus Meyer lui Mike Sacks. „Nu mi-am dat seama că vor deveni iluștri."

Găsirea diamantului în stare brută

Adevărul și ficțiunea recunoașterii potențialului

Când tratăm omul așa cum este, îl facem mai rău decât este; când îl tratăm ca și cum ar fi deja ceea ce ar putea fi, îl facem ceea ce ar trebui să fie.
— atribuit lui Johann Wolfgang von Goethe, scriitor, fizician, biolog și artist german

Când Barack Obama a intrat la Casa Albă, un reporter l-a întrebat dacă are o aplicație preferată. Fără a ezita, Obama a numit iReggie, care „are cărțile mele, ziarele mele, muzica mea toate într-un singur loc”. Totuși, iReggie nu era o bucată de software. Era un bărbat pe nume Reggie Love și nimeni nu ar fi bănuit că va deveni o resursă indispensabilă pentru președintele Obama.

Love a fost un atlet vedetă la Duke, unde a îndeplinit isprava rară de a juca roluri cheie atât în echipele de fotbal, cât și de baschet. Dar după doi ani de probe eșuate în NFL după absolvire, a decis să schimbe vitezele. După ce a studiat științe politice și politici publice la Duke, Love a urmat un stagiu în Capitol Hill. Cu o experiență de sport și puțină experiență de lucru, el a ajuns să obțină un post în camera de corespondență a biroului Senatului lui Obama. Cu toate acestea, în decurs de un an, la vârsta de douăzeci și șase de ani, Love a fost promovată din camera de corespondență pentru a deveni corpul lui Obama, sau asistentul personal.

Dragostea a lucrat optsprezece ore pe zi și a zburat peste 880.000 de mile cu Obama. „Abilitatea lui de a jongla cu atât de multe responsabilități cu atât de puțin somn a fost o inspirație de urmărit”, a spus Obama. „El este stăpânul a ceea ce face.” Când Obama a fost ales președinte, un consilier a remarcat că Love „a avut grijă de președinte”. Dragostea a făcut tot posibilul să răspundă la fiecare scrisoare care a venit în biroul lui. „Întotdeauna mi-am dorit să recunosc oamenii și să le spun că vocea lor a fost auzită”, mi-a spus Love. Potrivit unui reporter, dragostea este „cunoscută pentru bunătatea sa excepțională și universală”.

Cu zeci de ani în urmă, în statul natal al lui Love, Carolina de Nord, o femeie pe nume Beth Traynham a decis să se întoarcă la școală pentru a studia contabilitatea. Beth avea treizeci de ani, iar cifrele nu erau punctul ei forte. Nu a învățat să spună ora la un ceas analogic până când a fost în clasa a treia, iar în liceu, s-a sprijinit foarte mult pe un iubit pentru a o duce la cursurile de

matematică. Chiar și la vârsta adultă, s-a luptat cu procentele.

Când a venit timpul să susțină examenul de contabil public certificat (CPA), Beth a fost convinsă că va eșua. Dincolo de faptul că avea probleme cu matematica, se confrunta cu serioase constrângeri de timp. Ea jongla cu o slujbă cu normă întreagă și avea grijă de trei copii acasă - dintre care doi copii mici, ambii au suferit varicela în două săptămâni de la examen. Cel mai de jos punct a venit când a petrecut un weekend întreg încercând să înțeleagă contabilitatea pensiilor și, după trei zile, a simțit că a înțeles mai puțin decât atunci când a început. Când Beth s-a așezat să susțină examenul CPA, de la început, a avut un atac de panică când s-a uitat la întrebările cu răspunsuri multiple. „Aș prefera să trec prin naștere naturală (din nou) decât să trebuiască să susțin din nou la acel examen”, a spus Beth. A plecat abătută, sigură că eșuase.

Într-o dimineață de luni din august 1992, telefonul lui Beth a sunat. Vocea de la celălalt capăt al firului a spus că ea a câștigat medalia de aur la examenul CPA din Carolina de Nord. Ea a crezut că este o prietenă care i-a făcut o glumă, așa că a sunat la consiliul de stat mai târziu în acea zi pentru a verifica știrile. Nu a fost o glumă: Beth a avut cel mai mare punctaj din întreg statul. Mai târziu, a rămas uluită când a primit un alt premiu: premiul național Elijah Watt Sells pentru performanță distinctivă, acordat celor mai bune zece scoruri la examenele CPA din întreaga țară, învingând alți 136.525 de candidați. Astăzi, Beth este un partener larg respectat la firma de contabilitate Hughes, Pittman & Gupton, LLC. Ea a fost numită lider financiar Impact 25 și una dintre primele douăzeci și cinci de femei în afaceri din Triunghiul Cercetării.

Beth Traynham și Reggie Love au dus vieți dramatic diferite. Pe lângă succesul lor profesional și rădăcinile lor din Carolina de Nord, există un fir comun care îi unește. Numele lui este CJ Skender și este o legendă vie.

Skender predă contabilitate, dar să-l numești profesor de contabilitate nu îi face dreptate. Este un personaj unic, cunoscut pentru papioanele sale caracteristice și pentru capacitatea sa de a recita cuvintele pentru mii de cântece și filme la comandă. S-ar putea să fie singurul bărbat de cincizeci și opt de ani cu pielea deschisă și părul alb care afișează în biroul său un afiș cu rapperul 50 Cent. Și în timp ce el este un adevărat vrăjitor al numerelor, impactul său în sala de clasă este imposibil de cuantificat. Skender este unul dintre puținii profesori pentru care Universitatea Duke și Universitatea din Carolina de Nord privesc dincolo de rivalitatea lor de a coopera: este atât de solicitat încât are permisiunea de a preda simultan la ambele școli. El a câștigat mai mult de două duzini de premii majore pentru predare, inclusiv paisprezece la UNC, șase la Duke și cinci la North Carolina State. De-a lungul carierei sale, el a predat acum aproape șase sute de clase și a evaluat peste treizeci și cinci de mii de studenți. Datorită timpului pe care îl investește în studenții săi, el și-a dezvoltat ceea ce poate fi cea mai impresionantă abilitate a sa: un ochi remarcabil pentru talent.

În 2004, Reggie Love sa înscris la cursul de contabilitate al lui CJ Skender la Duke. A fost un curs de vară de care Love avea nevoie pentru a-l absolvi și, în timp ce mulți profesori l-ar fi retras ca un jock, Skender a recunoscut potențialul Love dincolo de atletism. „Din anumite motive, jucătorii de fotbal de la Duke nu s-au adunat niciodată în clasa mea”, explică Skender, „dar știam că Reggie avea ceea ce era necesar pentru a reuși.” Skender a făcut tot posibilul să angajeze dragostea în clasă, iar intuiția lui a fost corectă că va plăti dividende. „Nu știam nimic despre contabilitate înainte de a urma cursul lui CJ”, spune Love, „și baza fundamentală de cunoștințe de la acel curs m-a ajutat să mă ghidez pe drumul către Casa Albă”. În camera de corespondență a lui Obama, Love a folosit cunoștințele despre inventar pe care le-a învățat la clasa lui Skender pentru a dezvolta un proces mai eficient de organizare și digitalizare a unui uriaș stoc de corespondență. „A fost lucrul numărul unu pe care l-am implementat”, spune Love, și l-a impresionat pe șeful de cabinet al lui Obama, punând

Love pe radar. În 2011, Love a părăsit Casa Albă pentru a studia la Wharton. I-a trimis o notă lui Skender: „Sunt în trenul către Philly pentru a începe programul de Executive MBA și una dintre primele clase este contabilitatea financiară – și am vrut doar să-i mulțumesc că ai rămas cu mine când eram în clasa ta”.

Cu o duzină de ani mai devreme, după ce Beth Traynham a susținut examenul CPA, ea l-a abordat pe Skender pentru a-l avertiza despre performanța ei dezamăgitoare. Ea i-a spus că era sigură că a picat întregul examen, dar Skender știa mai bine. El a promis: „Dacă nu ai trecut, îți voi plăti ipoteca.” Skender avea dreptate din nou – și nu avea dreptate doar în privința lui Beth. În acea primăvară, medaliatul cu argint și bronz la examenul CPA din Carolina de Nord au fost, de asemenea, studenții săi. Elevii lui Skender au obținut primele trei scoruri dintre toți cei 3.396 de candidați CPA care au susținut examenul. Era pentru prima dată în Carolina de Nord când vreo școală măturase medaliile și, deși contabilitatea era un domeniu dominat de bărbați, toți cei trei medaliați ai lui Skender erau femei. În total, Skender a avut peste patruzeci de studenți diferiți să câștige medalii CPA prin plasarea în primii trei din stat. El a demonstrat, de asemenea, un talent în identificarea viitorilor profesori: peste trei duzini de studenți i-au călcat pe urme în predarea universitară. De unde cunoaște talentul când îl vede?

Poate suna ca o intuiție pură, dar abilitatea lui CJ Skender de a recunoaște potențialul are în spate o știință riguroasă. Identificarea și cultivarea talentelor sunt abilități esențiale în aproape orice industrie; este dificil să exagerăm valoarea de a ne înconjura cu stele. Ca și în cazul relațiilor și al colaborării, atunci când vine vorba de descoperirea potențialului în alții, stilurile de reciprocitate ne modelează abordările și eficacitatea. În acest capitol, vreau să vă arăt cum reușesc donatorii recunoscând potențialul celorlalți. Împreună cu urmărirea tehnicilor lui Skender, vom arunca o privire asupra modului în care cercetătorii de talente identifică sportivii de talie mondială, de ce oamenii ajung să investească excesiv în candidați cu potențial scăzut și ce spun muzicienii de top despre primii lor profesori. Dar cel mai bun loc pentru a începe este armata, unde psihologii au petrecut trei decenii investigând ce este nevoie pentru a identifica cei mai talentați cadeți.

Căutare de stele

La începutul anilor 1980, un psiholog pe nume Dov Eden a publicat primul dintr-o serie de rezultate extraordinare. Putea să spună ce soldați din Forțele de Apărare Israelului (IDF) aveau să devină cei mai buni performanți înainte de a începe vreodată antrenamentele.

Eden este un bărbat slab din punct de vedere fizic, dar intens din punct de vedere psihologic, care a crescut în Statele Unite. După ce și-a terminat doctoratul, a emigrat în Israel și a început să efectueze cercetări cu IDF. Într-un studiu, el a examinat evaluări cuprinzătoare ale aproape o mie de soldați care urmau să sosească la antrenament cu plutoanele lor. El a avut scorurile la testele de aptitudini, evaluările în timpul antrenamentului de bază și evaluările de la comandanții anteriori. Folosind numai aceste informații, care au fost adunate înainte de începerea antrenamentului pentru rolurile lor actuale, Eden a reușit să identifice un grup de cursanți cu potențial ridicat care vor apărea ca vedete.

În următoarele unsprezece săptămâni, cursanții au susținut teste care le-au măsurat expertiza în tactici de luptă, hărți și proceduri de operare standard. Ei și-au demonstrat, de asemenea, abilitățile de a folosi o armă, care a fost evaluată de experți. Desigur, candidații pe care Eden i-a observat ca fiind cu potențial înalt la început au avut rezultate semnificativ mai bune decât colegii lor în următoarele trei luni: au obținut scoruri cu 9% mai mari la testele de expertiză și cu 10% mai mari la evaluarea armelor. Ce informații a folosit Eden pentru a identifica potențialele înalte? Dacă ai fi lider de pluton în IDF, ce caracteristici ai aprecia mai presus de toate celelalte în soldații tăi?

Este util de știut că Eden și-a inspirat un studiu clasic condus de psihologul de la Harvard Robert Rosenthal, care a făcut echipă cu Lenore Jacobson, directorul unei școli primare din San Francisco. În optsprezece săli de clasă diferite, elevii de la grădiniță până la clasa a cincea au susținut un test de abilități cognitive de la Harvard. Testul a măsurat în mod obiectiv abilitățile verbale și de raționament ale elevilor, despre care se știe că sunt esențiale pentru învățare și rezolvarea problemelor. Rosenthal și Jacobson au împărtășit rezultatele testelor cu profesorii: aproximativ 20% dintre elevi au arătat potențialul pentru înflorire intelectuală sau stropire. Deși s-ar putea să nu arate diferit astăzi, rezultatele testelor lor au sugerat că aceste flori vor prezenta „câștiguri intelectuale neobișnuite” pe parcursul anului școlar.

Testul de la Harvard a fost cu discernământ: când studenții au susținut testul de abilități cognitive un an mai târziu, cei care au înflorit s-au îmbunătățit mai mult decât restul studenților. Cei care au înflorit au câștigat în medie douăsprezece puncte IQ, în comparație cu câștigurile medii de doar opt puncte pentru colegii lor. Cei înfloriți și-au depășit colegii cu aproximativ cincisprezece puncte de IQ în clasa întâi și cu zece puncte de IQ în clasa a doua. Doi ani mai târziu, cei care înfloresc încă își mai câștigau colegii de clasă. Testul de inteligență a avut succes în identificarea studenților cu potențial ridicat: cei care au înflorit au devenit mai inteligenți – și într-un ritm mai rapid – decât colegii lor de clasă.

Pe baza acestor rezultate, inteligența pare un concurent puternic ca factor de diferențiere cheie pentru studenții cu potențial ridicat. Dar nu a fost - cel puțin nu la început. De ce nu?

Studenții etichetați drept bloomers nu au obținut un scor mai mare la testul de inteligență de la Harvard. Rosenthal le-a ales la întâmplare

Studiul a fost conceput pentru a afla ce s-a întâmplat cu elevii când profesorii *au considerat* că au un potențial ridicat. Rosenthal a selectat aleatoriu 20% dintre elevi din fiecare sală de clasă pentru a fi etichetați ca bloomers, iar celelalte 80% au fost un grup de control. Florile înflorite nu erau niciuna

mai deștepți decât colegii lor – diferența „era în mintea profesorului”.

Cu toate acestea, cei care înfloresc au devenit mai deștepți decât semenii lor, atât în ceea ce privește capacitatea verbală, cât și de raționament. Unii studenți care au fost etichetați aleatoriu ca bloomers au obținut mai mult de 50% câștiguri de inteligență într-un singur an. Avantajul capacității pentru cei care au înflorit a fost menținut atunci când studenții le-au testat inteligența la sfârșitul anului de către examinatori separați care nu știau că experimentul a avut loc, cu atât mai puțin care studenți au fost identificați ca fiind înfloriți. Iar studenții etichetați ca bloomers au continuat să arate câștiguri după doi ani, chiar și atunci când erau predați de profesori complet diferiți, care nu știau care studenți au fost etichetați ca bloomers. De ce?

Credințele profesorilor au creat profeții care se împlinesc pe sine. Când profesorii au crezut că elevii lor erau înfloriți, ei și-au pus așteptări mari pentru succesul lor. Drept urmare, profesorii s-au angajat în comportamente mai susținătoare care au sporit încrederea elevilor și au îmbunătățit învățarea și dezvoltarea acestora. Profesorii au comunicat mai călduros cu cei înfloriți, le-au dat sarcini mai provocatoare, le-au chemat mai des și le-au oferit mai mult feedback. Multe experimente au replicat aceste efecte, arătând că așteptările profesorilor sunt deosebit de importante pentru îmbunătățirea notelor și a scorurilor la testele de inteligență ale elevilor cu rezultate slabe și ale membrilor grupurilor minoritare stigmatizate. Într-o revizuire cuprinzătoare a dovezilor, psihologii Lee Jussim și Kent Harber au concluzionat: „ Profeții care se împlinesc singure în clasă sunt reale.”

Dar știm cu toții că copiii sunt impresionabili în fazele incipiente ale dezvoltării intelectuale. Când Dov Eden și-a început cercetările la IDF, s-a întrebat dacă aceste tipuri de profeții auto-împlinite s-ar putea juca cu adulți mai complet formați. El le-a spus unor lideri de pluton că a revizuit scorurile la testele de aptitudini, evaluările în timpul antrenamentului de bază și evaluările comandanților anteriori și că „potențialul mediu de comandă al stagiarilor tăi este considerabil mai mare decât nivelul obișnuit... Prin urmare, te poți aștepta la realizări neobișnuite de la cursanții din grupul tău”.

Ca și în studiul școlii elementare, Eden îi selectase la întâmplare pe acești cursanți ca potențiali înalți. El testa efectul liderilor care credeau că stagiarii lor erau cu potențial ridicat. În mod uimitor, cursanții etichetați aleatoriu ca fiind cu potențial înalt au avut rezultate semnificativ mai bune la testele de expertiză și la evaluările de arme decât cursanții care nu au fost desemnați în mod arbitrar ca fiind cu potențial înalt. La fel ca și profesorii, atunci când plutonierii au crezut în potențialul cursanților, ei au acționat în moduri care au făcut ca acest potențial să devină realitate. Liderii de pluton care aveau așteptări mari de la cursanții lor au oferit mai mult ajutor, sfaturi în carieră și feedback cursanților lor. Când cursanții lor au făcut greșeli, în loc să presupună că le lipsesc abilitățile, plutonierii au văzut oportunități de predare și învățare. Comportamentele de susținere ale plutonierilor au sporit încrederea și capacitatea cursanților, permițându-i și încurajându-i să obțină performanțe mai mari.

Dovezile arată că convingerile liderilor pot cataliza profeții auto-împlinite în multe situații dincolo de armată. Cercetătorul de management Brian McNatt a efectuat o analiză exhaustivă a șaptesprezece studii diferite cu aproape trei mii de angajați dintr-o gamă largă de organizații de muncă, de la bancar la vânzări cu amănuntul și la producție. În general, atunci când managerii au fost desemnați aleatoriu să vadă angajații ca pe niște persoane înfloritoare, angajații au înflorit . McNatt concluzionează că aceste intervenții „pot avea un efect destul de mare asupra performanței”. El îi încurajează pe manageri să „recunoaște posibila putere și influență în (a) să aibă un interes și o credință reală în potențialul angajaților lor... și (b) să se angajeze în acțiuni care îi susțin pe alții și să comunice această convingere... să crească motivația și efortul celorlalți și să-i ajute să atingă acel

potențial”.

Unii manageri și profesori au interiorizat deja acest mesaj. Ei văd oamenii ca înfloritori în mod natural, fără să li se spună vreodată. Acesta este rareori cazul celor care iau, care tind să acorde puțină încredere altor oameni. Deoarece presupun că majoritatea oamenilor sunt primitori, au așteptări relativ scăzute față de potențialul colegilor și subordonaților lor. Cercetările arată că cei care le acceptă au îndoieli cu privire la intențiile altora, așa că monitorizează cu atenție informațiile despre care alții le-ar putea face rău, tratându-i pe alții cu suspiciune și neîncredere. Aceste așteptările scăzute declanșează un cerc vicios , constrângând dezvoltarea și motivarea celorlalți. Chiar și atunci când cei care acceptă sunt impresionați de capacitățile sau motivația altei persoane, este mai probabil să vadă această persoană ca pe o amenințare, ceea ce înseamnă că sunt mai puțin dispuși să o susțină și să o dezvolte. Ca urmare, cei care iau deseori nu reușesc să se implice în tipurile de comportamente de susținere care sunt favorabile încrederii și dezvoltării colegilor și subordonaților lor.

Potrivitorii sunt mai bine echipați pentru a inspira profeții care se împlinesc pe sine. Pentru că prețuiesc reciprocitatea, atunci când un egal sau un subordonat demonstrează un potențial ridicat, partenerii răspund în natură, făcând tot posibilul să-și susțină, să încurajeze și să-și dezvolte colegii promițători și raportatorii direcți. Dar greșeala meciului constă în așteptarea semnelor de potențial ridicat. Deoarece participanții tind să joace în siguranță, ei așteaptă adesea să ofere sprijin până când au văzut dovezi ale promisiunii. În consecință, ei pierd oportunități de a dezvolta oameni care nu prezintă la început o scânteie de talent sau un potențial ridicat.

Donatorii nu așteaptă semne de potențial. Deoarece tind să fie încrezători și optimiști în ceea ce privește intențiile celorlalți, în rolurile lor de lideri, manageri și mentori, donatorii sunt înclinați să vadă potențialul fiecăruia. În mod implicit, cei care dăruiesc încep prin a vedea oamenii ca pe oameni înfloriți. Acesta este exact ceea ce ia permis lui CJ Skender să dezvolte atât de mulți studenți vedete. El nu este neobișnuit în recunoașterea oamenilor talentați; pur și simplu începe prin a-i vedea pe toți ca fiind talentați și încearcă să scoată la iveală ce e mai bun din ei. În mintea lui Skender, fiecare elev care intră în sala de clasă este un diamant brut - capabil și dornic să fie exploatat, tăiat și șlefuit. El vede potențial acolo unde alții nu, ceea ce a pus în mișcare o serie de profeții care se împlinesc de sine.

Lustruirea diamantului în brut

În 1985, o elevă a lui Skender pe nume Marie Arcuri a susținut examenul CPA. Nu a fost un bun susținut de teste standardizate și nu a promovat prima dată. Câteva zile mai târziu, ea a primit o scrisoare prin poștă de la Skender. I-a scris fiecărui student care a susținut examenul, felicitându-i pe cei care au promovat și încurajându-i pe cei care nu. În ultimul sfert de secol, Marie a salvat scrisoarea:

> Soțul, familia și prietenii tăi te iubesc din cauza persoanei frumoase pe care te-ai făcut – nu din cauza unei performanțe la un examen. Amintiți-vă că. . . Concentrați-vă pe noiembrie. Concentrați-vă pe practică. . . Vreau ce e mai bun pentru tine. Vei trece peste chestia asta, Marie. Scriu la testele mele: „Scopul principal a fost deja servit de pregătirea dumneavoastră pentru acest examen". . . Succesul nu măsoară o ființă umană, efortul măsoară.

Studiile arată că contabilii sunt mai susceptibili de a-și atinge potențialul atunci când primesc tipul de încurajare oferit de Skender. Cu câțiva ani în urmă, șaptezeci și doi de auditori noi s-au alăturat unei firme de contabilitate Big Four. Jumătate dintre auditori au fost desemnați aleatoriu să primească informații că au un potențial ridicat de a reuși. Studiul a fost condus de cercetătorul Brian McNatt, care avea un doctorat, două grade de contabilitate, o certificare CPA și cinci ani de experiență ca contabil și auditor. McNatt a citit CV-urile auditorilor care au fost desemnați aleatoriu să creadă în potențialul lor. Apoi, s-a întâlnit cu fiecare dintre auditori și i-a informat că aceștia au fost angajați în urma unui proces de selecție extrem de competitiv, conducerea avea așteptări mari pentru succesul lor și avea abilitățile de a depăși provocările și de a avea succes. Trei săptămâni mai târziu, McNatt le-a trimis o scrisoare prin care întărea acest mesaj. Timp de o lună întreagă, auditorii care au primit mesajul lui McNatt au obținut cote de performanță mai mari decât auditorii din grupul de control, care nu s-au întâlnit niciodată cu McNatt sau au primit o scrisoare de la acesta. Acest lucru a fost adevărat chiar și după ce am controlat pentru scorurile la testele de inteligență ale auditorilor și notele la facultate.

Acesta este efectul pe care l-a avut scrisoarea lui Skender asupra Mariei Arcuri. El a încurajat-o să creadă în potențialul ei și și-a pus așteptări mari ca ea să reușească. „El a văzut ce e mai bun la studenții săi și încă vede ce este mai bun la studenții săi", spune Marie. Ea a susținut din nou examenul și a promovat două secțiuni, lăsând încă două. Pe parcurs, Skender a continuat să o încurajeze. "Nu avea de gând să mă lase să mă slăbesc deloc. M-ar suna și mă va verifica progresul meu." Ea a promovat ultima secțiune și a obținut CPA în 1987, la doi ani după ce a început să susțină cele patru secțiuni ale examenului. „Diferenta pe care a făcut-o în viața mea [a fost] să mă asigur că prioritățile mele sunt în ordine, să mă țină pe drumul cel bun și să mă împiedice să arunc prosopul", explică Marie. „Știam cât de mult a investit în mine și nu aveam de gând să-l dezamăgesc." Astăzi, Marie deține două dealeri de automobile Lexus. "Experimentul contabil și abilitățile în citirea situațiilor financiare au fost valoroase. Dar mai mult decât CJ m-a învățat material pentru jobul meu, mi-a construit caracterul, pasiunea și determinarea. Angajamentul său de a se asigura că am reușit m-a făcut să realizez că prefer să fiu definit prin perseverență decât prin faptul că am promovat sau nu un examen"

Abordarea lui Skender contrastează cu modelul de bază pe care îl urmăresc majoritatea companiilor când vine vorba de dezvoltarea leadershipului: identificați oameni cu potențial ridicat și

apoi oferiți-le mentoratul, sprijinul și resursele necesare pentru a crește pentru a-și atinge potențialul. Pentru a identifica acești viitori lideri cu potențial înalt, companiile cheltuiesc în fiecare an miliarde de dolari evaluând și evaluând talentele. În ciuda popularității acestui model, donatorii recunosc că este fatal defectuos într-o privință. Identificarea talentului poate fi locul greșit de început.

Timp de mulți ani, psihologii au crezut că în orice domeniu, succesul depinde în primul rând de talent și de motivație în al doilea rând. Pentru a pregăti sportivi și muzicieni de talie mondială, experții au căutat oameni cu abilitățile brute potrivite, apoi au căutat să-i motiveze. Dacă doriți să găsiți oameni care să se scufunde precum Michael Jordan sau să cânte la pian precum Beethoven, este firesc să începeți prin a selecta candidații pentru abilitățile de săritură și urechea pentru muzică. Dar în ultimii ani, psihologii au ajuns să creadă că această abordare poate fi înapoiată.

În anii 1960, un psiholog de pionier pe nume Raymond Cattell a dezvoltat o teorie investițională a inteligenței . El a propus că interesul este ceea ce îi determină pe oameni să-și investească timpul și energia în dezvoltarea anumitor abilități și baze de cunoștințe. Astăzi, avem dovezi convingătoare că interesul precede dezvoltarea talentului. Se pare că motivația este motivul pentru care oamenii dezvoltă talentul în primul rând.

În anii 1980, psihologul Benjamin Bloom a condus un studiu de referință asupra muzicienilor, oamenilor de știință și sportivilor de talie mondială . Echipa lui Bloom a intervievat douăzeci și unu de pianiști de concert care au fost finaliști la competiții internaționale majore. Când cercetătorii au început să sape în experiențele timpurii ale eminentilor pianiști cu muzica, au descoperit o absență neașteptată a talentului brut. Studiul a arătat că, de la început, majoritatea pianiștilor vedete păreau „speciali doar atunci când comparau un copil cu alții din familie sau cartier”. Nu s-au remarcat la nivel local, regional sau național – și nu au câștigat multe competiții timpurii.

Când echipa lui Bloom a intervievat pianiștii de talie mondială și părinții lor, au dat peste o altă surpriză. Pianiştii nu au început să înveţe de la profesori de pian care erau experţi. De obicei, au luat primele lecții de pian cu un profesor care locuia în apropiere, în cartierele lor. În *The Talent Code,* Daniel Coyle scrie că „Din perspectivă științifică, a fost ca și cum cercetătorii ar fi trasat descendența celor mai frumoase lebede din lume. înapoi la o stolmă zgâriată de găini din curte.” De-a lungul timpului, chiar și fără un profesor expert, pianiștii au reușit să devină cei mai buni muzicieni din lume. Pianiștii și-au câștigat mult mai multe ore de practică decât colegii lor, după cum ne-a arătat Malcolm Gladwell în *Outliers,* cercetarea condusă de psihologul Anders Ericsson dezvăluie că, de obicei, obținerea unei experiențe într-un domeniu necesită o astfel de practică de zece mii de ore este locul în care donatorii intră adesea în imagine.

Când pianiștii și părinții lor au vorbit despre primii lor profesori de pian, s-au concentrat constant pe o singură temă: profesorii au fost grijulii, amabili și răbdători. Pianiştii aşteptau cu nerăbdare lecţiile de pian pentru că primii lor profesori au făcut muzica interesantă şi distractivă. "Copiii au avut experiențe foarte pozitive cu primele lor lecții. Au luat contact cu un alt adult, în afara casei lor, care a fost cald, susținător și iubitor", explică echipa lui Bloom. Pianiştii de talie mondială au avut interesul lor iniţial stârnit de profesori care au fost donatori. Profesorii au căutat modalități de a face lecțiile de pian plăcute, care au servit ca un catalizator timpuriu pentru practica intensă necesară dezvoltării expertizei. „Explorarea posibilităților și angajarea într-o mare varietate de activități muzicale au avut prioritate” față de factori precum „bine sau rău sau bun sau rău”.

Aceleași modele au apărut și pentru jucătorii de tenis de talie mondială. Când echipa lui Bloom a intervievat optsprezece jucători americani de tenis care fuseseră clasați în top zece din lume, ei au descoperit că, deși primii lor antrenori „nu erau antrenori excepționali, ei aveau tendința de a fi

foarte buni cu copiii mici... Ceea ce a oferit acest prim antrenor a fost motivația pentru copil să devină interesat de tenis și să petreacă timpul exersând”.

În rolurile de lideri și mentori, donatorii rezistă tentației de a căuta mai întâi talent. Recunoscând că oricine poate fi un înfloritor, donatorii își concentrează atenția asupra motivației. Jucătorii de tenis de top aveau tendința de a avea un prim antrenor care a avut „un interes deosebit pentru jucătorul de tenis”, notează echipa lui Bloom, „de obicei pentru că el percepea jucătorul ca fiind motivat și dispus să muncească din greu, mai degrabă decât din cauza oricăror abilități fizice speciale”.

În sala de clasă de contabilitate, căutarea motivației și eticii în muncă, nu doar a abilității intelectuale, face parte din ceea ce a făcut ca CJ Skender să aibă un succes atât de mare în recunoașterea talentului. Când Skender a pariat pe Beth Traynham că va trece examenul CPA, nu a fost pentru că era neobișnuit de talentată în contabilitate. Pentru că a observat „cât de mult a muncit ea tot semestrul”. Când Skender a recunoscut că Reggie Love a promis, în timp ce alții l-au considerat doar un alt joc, a fost pentru că Love „a lucrat cu sârguință și a fost întotdeauna pregătită pentru curs”, spune Skender. „Era interesat să învețe și să se perfecționeze.” Când Skender a încurajat-o pe Marie Arcuri, a fost pentru că ea a fost „cea mai implicată și angajată persoană pe care am întâlnit-o vreodată. Persistența ei a făcut-o deoparte”.

Psihologul Angela Duckworth numește această *seriozitate :* a avea pasiune și perseverență față de obiective pe termen lung. Cercetările ei arată că, dincolo de inteligență și aptitudine, oamenii serioși - în virtutea interesului, concentrării și impulsului lor - obțin performanțe mai mari. „Persistența este incredibil de importantă”, spune psihologul Tom Kolditz, un general de brigadă care a condus științe comportamentale și conducere la Academia Militară a SUA timp de o duzină de ani. Rata standard de selecție pentru ofițerii armatei în pozițiile cheie de comandă este de 12 la sută; Fosta facultate a lui Kolditz a fost selectată cu procente de până la 75 la sută, iar el atribuie o mare parte a selecției candidaților în funcție de grija. După cum scrie George Anders în *The Rare Find,* „ nu poți lua motivația de la sine înțeles ”.

Desigur, talentul natural contează și el, dar odată ce ai un grup de candidați peste pragul potențialului necesar, grija este un factor major care prezice cât de aproape se apropie de a-și atinge potențialul. Acesta este motivul pentru care donatorii se concentrează asupra oamenilor serioși: este locul în care donatorii au cel mai mare randament al investiției lor, cel mai semnificativ și cel mai durabil impact. Și pe lângă investirea timpului lor în motivarea oamenilor serioși, donatorii precum Skender se străduiesc să cultive grija în primul rând. „Este atât de important să stabiliți așteptări mari”, spune Skender. "Trebuie să-i împingi pe oameni, să-i faci să se întindă și să facă mai mult decât cred ei posibil. Când îmi susțin testele, vreau să creadă că a fost cel mai dur examen pe care l-au văzut vreodată în viața lor. Îi face să învețe mai buni." Pentru a încuraja efortul, le dă o jumătate de duzină de examene anterioare pentru practică. "Trebuie să facă o investiție semnificativă și se plătește. Forțarea lor să muncească mai mult decât au făcut-o vreodată în viața lor îi aduce beneficii pe termen lung."

Una dintre cheile pentru cultivarea grintului este ca sarcina la îndemână să fie mai interesantă și mai motivantă. În studiul lui Bloom, în general, muzicienii și sportivii talentați au fost predați inițial de către donatori, profesori care

> le-a plăcut copiii și i-a răsplătit cu laude, semne de aprobare sau chiar bomboane atunci când au făcut ceva bine. Au fost extrem de încurajatoare. Erau entuziasmați de domeniul talentelor și de ceea ce trebuiau să-i învețe pe acești copii. În multe cazuri. . . au tratat

copilul ca pe un prieten al familiei. Poate că calitatea majoră a acestor profesori a fost că au făcut ca învățarea inițială să fie foarte plăcută și plină de satisfacții.

Această descriere ar fi putut fi scrisă despre Skender. La prima vedere, pare să se potrivească stereotipului unui expert contabil. * Dar în diferite etape ale vieții sale, Skender a aspirat să devină disc jockey, muzician, actor, gazdă de talk-show și stand-up comedian. Pune piciorul în sala lui de clasă și vei vedea că nu a renunțat la aceste vise. Fidel naturii sale compulsive și gustului eclectic, el își punctează cursurile cu rutine distractive pentru a-și menține studenții angajați, cântând patru melodii la începutul fiecărei ore și aruncând bomboane primilor elevi care strigă răspunsurile corecte la trivia muzicală. Așa a ajuns pe peretele lui un afiș al unui rapper. „Dacă vrei să-ți implici publicul, dacă vrei cu adevărat să-i captezi atenția, trebuie să cunoști lumea în care trăiește, muzica pe care o ascultă, filmele pe care le vizionează", explică el. „Pentru cei mai mulți dintre acești copii, contabilitatea este ca un canal radicular. Dar când mă aud citând pe Usher sau Cee Lo Green, își spun: „Ui, bătrânul ăla gras și cu părul alb a spus doar ceea ce am crezut că a spus?" Și apoi le ai."

Cultivând interesul pentru contabilitate, Skender consideră că studenții săi vor avea mai multe șanse să investească timpul și energia necesare pentru a stăpâni disciplina. „CJ este personajul cuiva care este empatic", spune Reggie Love. "El știe mai multe despre muzică decât oricine și este întotdeauna capabil să o integreze în prelegere pentru a ajuta oamenii să se conecteze cu materialul. Când te gândești că trebuie să urmezi un curs greu, care de obicei nu este foarte interesant, a trebui să ții pasul cu el este o provocare. CJ a făcut-o interesantă și am ajuns să muncesc mai mult ca rezultat." Dragostea a câștigat A la clasa lui Skender. David Moltz, un fost student al lui Skender care lucrează la Google, detaliază că Skender „ajută fiecare student (și persoană) pe care îl întâlnește în orice mod posibil. El sacrifică sute de ore din viața personală pentru a avea un impact asupra vieții studenților și pentru a-i preda pe cât mai mulți dintre ei. Face tot posibilul pentru a-i face pe toți cu care se implică să se simtă speciali."

Aruncă bani buni după talentul rău

Pentru că văd potențial în jurul lor, donatorii ajung să investească o mare parte din timpul lor în încurajarea și dezvoltarea oamenilor pentru a atinge acest potențial. Aceste investiții nu dau întotdeauna rezultate; unor candidați le lipsește talentul brut, iar alții nu își susțin pasiunea sau nu își mențin nivelul necesar de seriozitate. Skender a scris odată mai mult de o sută de scrisori de recomandare pentru un student care aplica la programe de absolvire în afara contabilității. A fost respinsă de toate programele în primul an și a decis să aplice din nou, așa că el a rescris cu respect scrisorile de recomandare. Când școlile au refuzat-o încă o dată, Skender și-a revizuit scrisorile de recomandare pentru al treilea an la rând. În cele din urmă, după trei lovituri, Skender a încurajat-o să urmeze o altă cale.

Dacă Skender ar fi fost mai degrabă un acceptator sau un potrivitor, ar fi renunțat mai devreme, economisindu-și timpul și pe cel al studentului? Oare donatorii investesc excesiv în oameni care posedă o mulțime de pasiune, dar nu au aptitudini și cum își gestionează prioritățile pentru a se concentra pe oamenii care arată promițători, în timp ce investesc mai puțin în cei care nu o fac? Pentru a afla, nu există nicăieri mai bine să căutați decât baschetul profesionist, unde draftul anual NBA testează experți în talente pe o scenă internațională.

Întârziatul Stu Inman este amintit ca omul din spatele a două dintre cele mai grave greșeli de draft din istoria Asociației Naționale de Baschet. În 1972, Portland Trail Blazers a avut prima alegere în draft. Inman era director al personalului jucătorilor și l-a ales pe centrul LaRue Martin, care s-a dovedit a fi o dezamăgire, având o medie de puțin peste cinci puncte și patru recuperări pe meci în patru sezoane cu Blazers. În pregătirea lui Martin, Inman a trecut pe lângă doi dintre cei mai mari jucători din istoria NBA. A doua alegere în acel an a fost Bob McAdoo, care a marcat mai multe puncte în primul său sezon decât a făcut Martin în întreaga sa carieră. McAdoo a fost numit Rookie of the Year, iar doi ani mai târziu, a fost Cel mai valoros jucător al NBA. În cariera sa de paisprezece ani în NBA, McAdoo a câștigat de două ori titlul de marcare a ligii, a jucat la două echipe de campionat și a făcut cinci echipe All-Star. În acea schiță, Inman a ratat și pe Julius Erving - mai bine cunoscut sub numele de Dr. J. - care a fost selectat al doisprezecelea. Erving a ajuns să-și conducă echipele la trei campionate, câștigând patru premii MVP, formând șaisprezece echipe All-Star și devenind unul dintre cei mai buni cinci marcatori din istoria baschetului profesionist. Atât McAdoo, cât și Erving sunt membri ai Basketball Hall of Fame.

O duzină de ani mai târziu, după ce a fost promovat în funcția de director general al celor de la Blazers, Stu Inman a avut șansa să se răscumpere. În draftul NBA din 1984, Inman a avut a doua alegere. A ales un alt centru, Sam Bowie, care avea peste douăzeci de metri înălțime, dar atletic și coordonat: putea să tragă, să paseze și să fure, ca să nu mai vorbim de loviturile de bloc și să prindă recuperări. Dar Bowie nu și-a ridicat niciodată potențialul. Când s-a retras din baschet, ESPN l-a numit cea mai proastă alegere la draft din istoria sporturilor profesioniste nord-americane. În 2003, *Sports Illustrated,* a cărui copertă Bowie a ținut-o cu ani în urmă, l-a numit al doilea cel mai mare flop la draft din istoria NBA. Cel mai mare? LaRue Martin.

Atunci când l-a ales pe Bowie pe locul doi, Inman a trecut pe lângă un gardian din Carolina de Nord pe nume Michael Jordan. Cu a treia alegere, Chicago Bulls l-au selectat pe Jordan, iar restul este istorie. După ce a fost numit Rookie of the Year, Jordan a acumulat șase campionate, zece titluri de punctaj și unsprezece premii MVP, în timp ce a făcut paisprezece echipe All-Star și a obținut o medie de mai multe puncte decât orice jucător vreodată. El a fost recunoscut drept cel mai

mare atlet nord-american al secolului XX de către ESPN.

Inman a recunoscut potențialul lui Jordan, dar Blazers aveau deja doi paznici puternici. Aveau nevoie de un centru, așa că l-a recrutat pe Sam Bowie. Cu această alegere, el nu a ratat doar Michael Jordan; el a renunțat, de asemenea, pe viitorii membri ai Hall of Famers, Charles Barkley (selecționat pe locul cinci) și John Stockton (recrutat pe locul șaisprezece). A fost destul de rău că Inman l-a ales pe Martin în locul lui McAdoo și Erving, iar pe Bowie în locul lui Jordan, Barkley și Stockton. Dar alegerea jucătorilor profesioniști de baschet este în cel mai bun caz o știință imperfectă și chiar și marii manageri și antrenori fac greșeli.

Mai rău a fost că Blazers s-au ținut de ambii jucători mult mai mult decât ar fi trebuit. L-au păstrat pe LaRue Martin timp de patru sezoane și, până când au decis să-l schimbe, practic nu avea nicio valoare. Blazers nici măcar nu au putut obține un jucător real în schimbul lui Martin – l-au dat în schimbul „considerațiilor viitoare" de la Seattle SuperSonics, care au ajuns să-l lase să plece înainte de începerea sezonului. Acesta a fost sfârșitul carierei de baschet a lui Martin și a fost un rezultat jenant pentru Inman. „A fost un subiect dureros", a spus Jack Ramsay, care a fost antrenorul lui Blazers în ultimul an al lui Martin și acum servește ca analist ESPN. "Pentru că LaRue nu putea juca. Încerca să facă echipă când am ajuns acolo, dar nu aveam loc pentru el. Nu a avut joc ofensiv. Și nu era un recuperator sau un blocator de șuturi, deși avea șase unsprezece ani. Deci nu avea abilități." The Blazers a urmat un drum similar cu Sam Bowie. În 1989, după cinci sezoane slabe, Blazers l-au schimbat în cele din urmă pe Bowie cu New Jersey Nets. De ce i-au ținut cei de la Blazers atât de mult timp pe Sam Bowie și LaRue Martin?

Stu Inman era cunoscut pe scară largă ca dăruitor. După ce a jucat baschet la facultate și a antrenat baschet la liceu timp de câțiva ani, Inman a făcut saltul la antrenor la facultate, devenind în cele din urmă antrenorul principal la alma mater, San Jose State. În acest rol, Inman părea să prioritizeze interesele jucătorilor înaintea propriului său succes. Unul dintre recruții vedete ai lui Inman a fost Tommie Smith, un atlet excepțional care a venit în statul San Jose pentru a alerga și a juca fotbal și baschet. În echipa de baschet pentru boboci, Smith a fost cel mai bun marcator și recuperator, așa că în al doilea an, a început să se antreneze cu echipa de baschet a universității sub conducerea lui Inman. Într-o zi, Smith a venit la biroul lui Inman și a anunțat că va renunța la baschet pentru a se concentra pe pistă. "Am crezut că o să-mi explodeze", scrie Smith, "dar nu a făcut-o. Antrenorul Inman a spus: "Bine, Tom, înțeleg", mi-a strâns mâna și mi-a spus să fiu sigur că vin să-l văd ori de câte ori vreau și că sunt întotdeauna binevenit înapoi dacă mă răzgândesc. Acesta a fost cel mai grozav lucru din lume pentru mine."

Nu a fost atât de grozav pentru Inman. Viteza lui Smith ar fi putut adăuga foarte mult echipei de baschet din San Jose; câțiva ani mai târziu, în 1968, Smith a câștigat medalia de aur olimpică la proba de 200 de metri, stabilind un record mondial. Dar Inman dorise ce era mai bun pentru Smith. Pe lângă faptul că a lăsat talentul de top să plece, Inman a făcut loc jucătorilor serioși, chiar dacă le lipseau talentul. Când un jucător alb și slab pe nume Terry Murphy a încercat pentru echipa universității, Inman și-a respectat etica de lucru și l-a invitat la bord. Murphy își amintește că a fost unul dintre cei mai răi jucători pe care Inman i-a antrenat vreodată: „Am marcat patru puncte tot anul".

În ciuda acestei performanțe slabe, Inman i-a spus lui Murphy: „Nu te voi tăia niciodată, ești entuziasmat și joci din greu și ești un tip bun". Inman „dădea continuu sfaturi oricărui pasionat de baschet care l-a căutat", scrie Wayne Thompson, un reporter care a acoperit Blazers de-a lungul mandatului lui Inman. Nu s-a putut abține: „Predarea la orice nivel pe orice materie este cel mai plin de satisfacții pe care îl poți face", a spus Inman lui Thompson. "Îmi place pur și simplu să văd

expresia de pe chipul unui student care o primește pentru prima dată. Doar să urmăresc procesul de învățare înflorind deplin, îmi dă o așa grabă."

Odată ce Inman și-a dezvoltat o impresie pozitivă despre jucători, a fost prea angajat să-i predea și să-i dezvolte, atât de mult încât a investit în jucători motivați, chiar dacă nu aveau talentul necesar? În sala de clasă, CJ Skender își poate permite să-și dedice timpul studenților care demonstrează interes și impuls, deoarece poate preda și îndruma un număr mare de studenți în fiecare semestru. În schimb, în baschetul profesionist și în majoritatea organizațiilor de muncă, ne confruntăm cu mai multe limite: a face un pariu pe potențialul unei persoane înseamnă a-i transmite pe alții.

Inman și-a luat angajamentul de a dezvolta LaRue Martin și Sam Bowie. Dacă Inman ar fi fost mai mult un taker, nu pare evident că și-ar fi redus pierderile mult mai repede și ar fi trecut la alți jucători? În momentul în care și-a dat seama că Martin și Bowie nu contribuie la succesul echipei sale, un acceptator nu ar simți niciun simț al responsabilității față de ei. Și dacă Inman ar fi fost mai mult un potrivire, nu ar fi fost mai dispus să-i dea drumul? Cu siguranță un participant ar deveni frustrat de faptul că investițiile sale în Martin și Bowie nu au fost răsplătite sau răsplătite.

S-ar putea părea că donatorilor le este mai greu să renunțe. Dar, în realitate, exact opusul este adevărat. Se dovedește că cei care dăruiesc sunt cei *mai puțin* vulnerabili la greșeala de a suprainvesti în oameni – și că a fi dăruitor este ceea ce l-a împiedicat pe Stu Inman să facă greșeli mult mai grave.

Cu fața în oglindă: arăți bine sau faci bine?

Barry Staw este un profesor de comportament organizațional de renume mondial la Universitatea din California din Berkeley și și-a petrecut cariera încercând să înțeleagă de ce oamenii iau decizii proaste în organizații. Într-un studiu ingenios, Staw și Ha Hoang au colectat date despre toți cei peste 240 de jucători care au fost aleși în primele două runde ale draftului NBA între 1980 și 1986, în speranța de a vedea ce efect a avut poziția la draft asupra carierei unui jucător. Ei au măsurat performanța fiecărui jucător cu o serie de metrici diferite: punctaj (puncte pe minut, procentaj de goluri pe teren și procent de aruncări libere), duritate (rebounds și blocaje pe minut) și rapiditate (asistențe și furturi pe minut). Staw și Hoang au controlat pentru performanța fiecărui jucător la toate aceste valori, precum și pentru rănile și bolile jucătorului, indiferent dacă jucătorul a fost gardian, atacant sau centru, și calitatea echipei jucătorului pe baza înregistrărilor de victorii/înfrângeri. Apoi au examinat cât timp au primit jucătorii pe teren și cât timp i-au ținut echipele înainte de a-i tranzacționa, pentru a vedea dacă echipele au făcut greșeala de a suprainvesti în jucători doar pentru că i-au ales devreme.

Rezultatele au produs o concluzie devastatoare: echipele nu au putut renunța la pariurile mari . Au rămas cu jucătorii pe care i-au recrutat devreme, oferindu-le mai mult timp de joc și refuzând să-i schimbe chiar dacă au jucat prost. După ce a scos performanța din ecuație, jucătorii care au fost recrutați mai devreme au petrecut încă mai multe minute pe teren și aveau mai puține șanse să fie schimbate. Pentru fiecare slot mai mare din draft, jucătorilor li s-au acordat o medie de încă douăzeci și două de minute în al doilea sezon, iar echipele lor încă investeau mai mult în ei până în al cincilea sezon, când fiecare slot mai mare reprezentau încă unsprezece minute pe teren. Și pentru fiecare slot mai mare din draft, jucătorii au avut cu 3% mai puține șanse de a fi tranzacționați.

Acest studiu este un caz clasic a ceea ce Staw numește *escaladarea angajamentului* față de un curs de acțiune care pierde. În ultimele patru decenii, cercetările ample conduse de Staw arată că, odată ce oamenii fac o investiție inițială de timp, energie sau resurse, atunci când aceasta se acru, riscă să-și mărească investiția. Jucătorii din groapă cred că dacă vor mai juca o mână de poker, vor putea să-și recupereze pierderile sau chiar să câștige mari. Antreprenorii care se luptă cred că, dacă își lasă puțin mai multă sudoare start-up-urilor, pot întoarce totul. Când o investiție nu dă roade, chiar dacă valoarea așteptată este negativă, investim mai mult.

Economiștii explică acest comportament folosind un concept cunoscut sub numele de „eșecul costurilor scufundate": atunci când estimăm valoarea unei investiții viitoare, avem probleme să ignorăm ceea ce am investit deja în trecut. Costurile nefondate fac parte din poveste, dar noi cercetări arată că alți factori contează mai mult. Pentru a afla de ce și când are loc escaladarea angajamentului , cercetătorii de la Universitatea de Stat din Michigan au analizat 166 de studii diferite. Costurile nefondate au un efect mic – factorii de decizie sunt părtinitori în favoarea investițiilor lor anterioare – dar alți trei factori sunt mai puternici. Unul este regretul anticipat: îmi va părea rău că nu i-am mai dat o șansă? A doua este finalizarea proiectului: dacă continui să investesc, pot termina proiectul. Dar cel mai puternic factor este *amenințarea ego-ului:* dacă nu continui să investesc, voi arăta și mă voi simți ca un prost. Ca răspuns la amenințarea ego-ului, oamenii investesc mai mult, sperând să transforme proiectul într-un succes, astfel încât să poată demonstra celorlalți – și ei înșiși – că au avut dreptate tot timpul.

Într-un studiu condus de Staw, când Clienții băncilor din California au rămas fără credite , managerii care au finanțat inițial împrumuturile s-au străduit să renunțe și să anuleze pierderile. „Bancherii care au fost strâns asociați cu deciziile de finanțare a împrumuturilor cu probleme sunt cei

care prezintă cea mai mare dificultate în a recunoaște riscurile ulterioare ale acestor împrumuturi și probabilitatea de neplată", scriu Staw și colegii. Studiul a arătat că atunci când managerii care au finanțat inițial împrumuturile problematice au părăsit banca, noii manageri au fost semnificativ mai probabil să anuleze împrumuturile. Noii manageri nu aveau nicio responsabilitate personală pentru împrumuturile problematice, așa că ego-urile lor nu erau amenințate; nu s-au simțit obligați să justifice deciziile inițiale ca fiind înțelepte.

Cercetările sugerează că, din cauza susceptibilității lor la amenințarea ego-ului, cei care iau sunt mai vulnerabili la escaladarea angajamentului decât cei care dăruiesc. Imaginați-vă că conduceți o companie de avioane și trebuie să decideți dacă investiți sau nu un milion de dolari într-un avion asta este invizibil pentru tehnologia radar. Afli că proiectul nu merge bine din punct de vedere financiar, iar un concurent a terminat deja un model mai bun. Dar ați făcut investiții semnificative: proiectul este finalizat în proporție de 50 la sută și ați cheltuit deja 5 milioane de dolari și optsprezece luni lucrând la el. Cât de probabil ai să investești 1 milion de dolari în plus?

În acest studiu realizat de Henry Moon de la London Business School, înainte de a lua decizii de investiții, 360 de persoane au completat un chestionar care includea declarații ale donatorului, cum ar fi „Îmi țin promisiunile" și declarații ale primitorului, cum ar fi „Încerc să-i fac pe alții să-mi facă datoria". Cei care au primit au avut mult mai multe șanse să investească un milion de dolari suplimentar decât cei care le-au dat. S-au simțit responsabili pentru o investiție care mergea prost, așa că s-au angajat mai mult să-și protejeze mândria și să salveze fața. După cum explică profesorii de management de la Universitatea din Carolina de Sud, Bruce Meglino și Audrey Korsgaard, „deși organizația în sine ar putea fi mai bine dacă decizia ar fi abandonată, o astfel de acțiune ar determina factorul de decizie să suporte costuri personale semnificative (de exemplu, pierderea mobilității carierei, pierderea reputației) .

Donatorii, pe de altă parte, erau preocupați în primul rând de protejarea altor oameni și a organizației, așa că au fost mai dispuși să-și recunoască greșelile inițiale și să-și reducă angajamentul. Alte studii arată că oamenii iau de fapt decizii mai precise și mai creative atunci când sunt alegerea în numele altora decât ei înșiși. Când oamenii iau decizii într-o stare de concentrare pe sine, este mai probabil să fie părtinși de amenințarea ego-ului și deseori să se chinuiască încercând să găsească o alegere care este ideală în toate dimensiunile posibile. Când oamenii se concentrează asupra celorlalți, așa cum fac cei care dăruiesc în mod natural, sunt mai puțin probabil să-și facă griji pentru ego-uri și detalii minuscule; ei privesc imaginea de ansamblu și prioritizează ceea ce contează cel mai mult pentru ceilalți.

Înarmat cu această înțelegere, merită să revedem povestea lui Stu Inman. Ca dăruitor, deși s-a simțit investit în jucătorii pe care i-a ales primul, a simțit un simț mai puternic al responsabilității față de echipă. „Stu a fost o persoană bună, atentă la sentimentele altora", mi-a spus Wayne Thompson. "Dar nu a lăsat niciodată ca asta să influențeze selecțiile. Dacă nu credea că un tip poate juca, și-a pus brațul în jurul lui și i-a urat bine." Inman nu a fost cel responsabil pentru menținerea lui Sam Bowie la bord; Inman a plecat de la Blazers în 1986, la doar doi ani după ce l-a ales pe Bowie. Un acceptant ar fi putut continua să apere decizia proastă, dar Inman și-a recunoscut eroarea în alegerea lui Bowie în locul lui Jordan. „Toți cercetașii noștri au crezut că Bowie este răspunsul la problemele noastre, iar eu am crezut," a spus Inman, dar „a fost o greșeală". *

Nici Inman nu și-a intensificat angajamentul față de LaRue Martin. Deși Blazers l-au păstrat pe Martin timp de patru sezoane, Inman și colegii săi au luat măsuri devreme ca răspuns la performanța slabă a lui Martin. În sezonul său de începători, când au existat semne clare că Martin se frământă, un acceptator i-ar fi putut acorda timp de joc în plus, în efortul de a justifica alegerea lui înaintea lui

Bob McAdoo și Julius Erving. Dar nu asta s-a întâmplat. Blazers i-au acordat poziția de centru de start muncitorului Lloyd Neal, care avea doar 6'7", punându-l pe Martin în rezervă. În sezonul său de începători, Martin a avut o medie de mai puțin de treisprezece minute pe joc pe teren, în comparație cu treizeci și două pentru McAdoo și patruzeci și două pentru Erving. În al doilea sezon, Martin a continuat să aibă performanțe slabe și, în loc să-și intensifice angajamentul, oferindu-i mai mult timp pe teren, Blazers i-au oferit mai puțin – sub unsprezece minute pe meci, în timp ce McAdoo a jucat patruzeci și trei, iar Erving a jucat peste patruzeci. Inman și colegii săi au reușit să depășească tentația de a continua să parieze pe Martin.

Un motiv major pentru care donatorii sunt mai puțin vulnerabili decât cei care primesc la escaladarea angajamentului are de-a face cu răspunsurile la feedback, așa cum a demonstrat în cercetările Audrey Korsgaard, Bruce Meglino și Scott Lester cu privire la modul în care reacționează donatorii și cei care primesc la informațiile despre performanța lor. Într-un studiu, oamenii au completat un sondaj în care indică dacă au fost dăruitori sau primitori și au luat zece decizii cu privire la modul de rezolvare a problemelor. Apoi, toți participanții au primit un scor de performanță și o sugestie de a-și delega mai mult autoritatea atunci când iau decizii. Scorul a fost alocat aleatoriu, astfel încât jumătate dintre participanți au aflat că performanța lor a fost peste medie, în timp ce cealaltă jumătate li s-a spus că sunt sub medie. Apoi, toți participanții au luat încă zece decizii. Ar folosi sugestia pentru a delega mai mult?

Când au crezut că sunt peste medie, cei care au luat-o au urmat sugestia, delegând cu 30% mai des. Dar când au crezut că sunt sub medie, cei care au luat-o au delegat doar cu 15 la sută mai des. Odată ce s-au simțit criticați, au fost mai puțin dispuși să accepte recomandarea de îmbunătățire. Și-au protejat mândria refuzând să creadă că au luat decizii proaste, ignorând feedback-ul negativ. Donatorii, pe de altă parte, au acceptat critica și au urmat sugestia. Chiar și atunci când au primit feedback negativ care indică faptul că sunt sub medie, donatorii au delegat cu 30 la sută mai des.

În situațiile de escaladare, cei care iau deseori se luptă să facă față realității că o alegere inițială a mers prost. Cei care acceptă tind să „renunțe la informațiile sociale și la feedback-ul de performanță care nu susțin opinia lor favorabilă despre ei înșiși”, scriu Meglino și Korsgaard, în timp ce cei care le oferă „s-ar putea să fie mai predispuși să accepte și să acționeze pe baza informațiilor sociale fără a evalua cu atenție consecințele personale”. Donatorii se concentrează mai mult pe consecințele interpersonale și organizaționale ale deciziilor lor, acceptând o lovitură adusă mândriei și reputației lor pe termen scurt pentru a face alegeri mai bune pe termen lung.

Această receptivitate la feedback-ul negativ l-a ajutat pe Stu Inman să recunoască când a făcut o investiție proastă. Inman a fost admirat în întreaga ligă pentru deschiderea sa la critici. Mulți antrenori „au contestat criticile mele mai incendiare”, scrie reporterul Steve Duin, dar „nu l-au deranjat niciodată pe Inman”, care a fost „răbdător și generos” și „unul dintre cei mai amabili bărbați asociați vreodată cu NBA”. Când LaRue Martin a avut performanțe slabe, antrenorul Blazers la acea vreme, Jack McCloskey, și-a exprimat îngrijorarea lui Inman. "A muncit din greu și a fost un tânăr foarte drăguț, dar nu era priceput. A fost atât de simplu. Am încercat să-i dezvolt abilitățile în jurul coșului, iar el nu era un jucător din afară. Nu avea abilitățile pentru a fi alegerea numărul unu." Un acceptator ar fi putut respinge feedback-ul negativ, dar Inman a ascultat-o.

După al doilea sezon al lui Martin, în 1974, Blazers au obținut din nou prima alegere în draft. După ce și-au diminuat angajamentul față de Martin, aveau nevoie de un alt centru care să-l înlocuiască, așa că Inman a ales unul, un tânăr din UCLA pe nume Bill Walton. În sezonul său de începători, Walton a fost centrul de start, cu o medie de treizeci și trei de minute pe meci, aproximativ de două ori mai multe decât Martin în poziția de rezervă. Acest aranjament a continuat

încă un an, după care Inman l-a descărcat pe Martin.

Sezonul următor a fost 1976-1977, iar Walton i-a condus pe Blazers la campionatul NBA. Philadelphia 76ers, care au fost conduși de Julius Erving. Walton a fost MVP-ul finalelor, iar anul următor, el a fost MVP-ul ligii. După ce s-a retras, a intrat în Basketball Hall of Fame și a fost numit unul dintre cei mai mari cincizeci de jucători din istoria NBA. Inman a fost arhitectul echipei de campionat din 1977, care a fost ultima în divizie anul precedent și rămâne singura echipă din istoria celor patru decenii a Blazers care a câștigat titlul. Potrivit lui Jack Ramsay, care a antrenat echipa câștigătoare, Inman „nu a fost niciodată în centrul atenției și nu și-a luat niciodată meritul pentru echipa pe care a adunat-o”.

Străluciri strălucitoare în bucăți de cărbune

În calitate de dăruitor, Inman a construit această echipă de campionat cu o abordare care o oglindește pe cea a lui CJ Skender: să vadă potențialul jucătorilor acolo unde ceilalți nu au făcut-o. „Inman dorea un portofoliu complet pentru toți cei de care era interesat”, scrie Wayne Thompson. „Fără îndoială că asta l-a făcut atât de reușit în găsirea de diamante brute.” Jumătate dintre primii șase marcatori ai echipei de campionat - și cinci dintre primii nouă - au fost selectați târziu de Inman, în runda a doua sau a treia. „A fost cu mult înaintea curbei în privința potențialului”, a remarcat Steve Duin. "Stu, în subcultura gurulor baschetului, era aproape de vârf. Era considerat un geniu", a spus președintele Mavericks, Norm Sonju. Într-o cronică a draftului din 1984, Filip Bondy scrie că Inman era privit de mulți drept „cel mai bun om de personal din ligă. Era atât de bun, atât de respectat, încât alte cluburi îi urmăreau misiunile de cercetători și ascultau cu mare atenție zvonurile despre ce jucători l-ar putea interesa”.

În anii 1970, majoritatea echipelor de baschet se concentrau în mare măsură pe talente fizice observabile, cum ar fi viteza, forța, coordonarea, agilitatea și saltul vertical. Inman a crezut că este, de asemenea, important să acorde atenție atributelor interioare ale jucătorilor, așa că a decis să înceapă să evalueze componența lor psihologică. Înainte de un draft, împreună cu revizuirea statisticilor unui jucător și urmărirea lui cum joacă, Inman a vrut să-l înțeleagă ca persoană. El urmărea îndeaproape jucătorii în timpul pregătirii de dinaintea jocului pentru a vedea cât de mult lucrau și le intervieva antrenorii, membrii familiei, prietenii și profesorii despre probleme de motivație, mentalitate și integritate. Potrivit *Oregonianului,* „Inman și-a făcut reputația găsind jucători subevaluați. .....Ochiul lui pentru talent a fost la fel de ascuțit ca și sentimentul lui pentru
oameni. El dorea jucători al căror caracter și inteligență erau la fel de înalte ca săriturile lor verticale.”

În 1970, Inman s-a alăturat celor de la Blazers, pe atunci o echipă nou-nouță din NBA, în calitate de cercetător șef de talente. În acea vară, el a organizat o probă deschisă pentru ca oamenii să-și pună la încercare abilitățile de baschet. A fost parțial o cascadorie de relații publice pentru a genera entuziasm local despre baschet, dar Inman a căutat și jucători care au fost trecuti cu vederea de către alte echipe. Niciunul dintre băieții de la proba deschisă nu a făcut echipă, dar fascinația lui Inman pentru candidații puțin probabili avea să dea roade câțiva ani mai târziu. În 1975, cu alegerea a douăzeci și cinci în runda a doua a draftului, Inman a selectat un atacant evreu puțin cunoscut pe nume Bob Gross . Antrenorii și fanii au crezut că a fost o greșeală. Gross jucase baschet la colegiu la Seattle, cu o medie de zece puncte pe meci, apoi s-a transferat la Long Beach State, unde a obținut o medie de doar șase puncte și jumătate în junior. „Povestea vieții colegiale și profesioniste de baschet a lui Bob Gross a fost că nimeni nu l-a observat”, a scris Frank Coffey într-o carte despre Blazers, „până când au început să caute cu adevărat”.

Inman s-a întâmplat să vadă un meci între Long Beach și Michigan State, iar interesul i-a fost trezit când Gross s-a grăbit să blocheze un șut pe ceea ce ar fi trebuit să fie un layup ușor de spartan într-o pauză rapidă. Inman a aruncat o privire mai atentă și a văzut mai multe dovezi ale eticii în muncă a lui Gross: și-a dublat media de punctaj de la junior la cel senior, când a înscris mai mult de șaisprezece puncte pe meci. Inman „a descoperit o bijuterie, un baschetbalist consistent, muncitor, extraordinar de eficient”, a scris Coffey. Gross a fost lăudat de unul dintre antrenorii săi de la facultate pentru „devotamentul altruist față de echipă” Când Blazers au ajuns în finală în al treilea

sezon NBA, Gross a dat rezultate, înregistrând în medie șaptesprezece puncte pe meci. În jocurile esențiale cinci și șase, el l-a păzit pe Julius Erving și a condus Blazers înscriind douăzeci și cinci și douăzeci și patru de puncte. Potrivit lui Bill Walton, „Bob Gross a fost „tipul de grăsime” pentru acea echipă.
Fără Bob. . . Portland nu ar fi putut câștiga campionatul.”

Inman a recunoscut că donatorii au fost subevaluați de multe echipe, deoarece nu au atins lumina reflectoarelor și nu au folosit cele mai strălucitoare mișcări. Filozofia lui a fost că „Nu ceea ce este un jucător, ci ceea ce poate deveni... îi va permite să crească.” Când Inman a văzut un tip exersând cu grit și jucând ca un dăruitor, l-a clasificat drept un diamant brut. De fapt, există o legătură strânsă între grint și dăruire. În propria mea cercetare, am descoperit că, datorită devotamentului lor față de ceilalți, donatorii sunt dispuși să muncească mai mult și mai mult. decât primitorii și potrivitorii. Chiar și atunci când practica nu mai este plăcută, donatorii continuă să depună efort din simțul responsabilității față de echipa lor.

Acest model poate fi văzut în multe alte industrii. Luați în considerare Russell Simmons, cofondatorul casei de discuri hip-hop Def Jam Records , care a lansat cariera LL Cool J și Beastie Boys. Simmons este adesea numit nașul hip-hop-ului și dădea muzică gratuit încă din 1978, cu mult înainte ca majoritatea caselor de discuri să înceapă să facă asta. Când l-am întrebat despre succesul său, el l-a atribuit găsirii și promovării donatorilor. „Dăruitorii buni sunt cei mai buni primitori; îi fac pe toți mai buni”, explică Simmons. Unul dintre donatorii săi preferați este Kevin Liles, care a început să lucreze gratuit ca stagiar și a crescut până la capăt pentru a deveni președinte al Def Jam Ca stagiar, Liles a fost primul care a ajuns la serviciu și ultimul care a plecat. În calitate de director de promovare, Liles era responsabil pentru o regiune, dar a făcut tot posibilul să promoveze și alte regiuni. "Toată lumea a început să-l privească pe Kevin ca pe un lider, pentru că toți se uitau la el pentru direcție. El a dat până când oamenii nu au putut trăi fără el." În selectarea și promovarea talentelor, Simmons scrie: „Cea mai importantă calitate pe care mi-o poți arăta este angajamentul de a oferi”.

Stu Inman știa că cei care dăruiesc serioși ar fi dispuși să pună binele echipei mai presus de propriile interese personale, muncind din greu pentru a îndeplini rolurile pentru care au fost necesare. În legendarul draft din 1984, după ce l-a selectat pe Sam Bowie, Inman l-a luat pe un atacant pe nume Jerome Kersey în runda a doua, cu alegerea a patruzeci și șase la general. Kersey a venit de la Longwood College, o școală puțin cunoscută din Divizia II din Virginia, dar a înflorit într-un excelent jucător NBA. Un administrator sportiv de la Longwood a spus că Kersey „a avut cea mai bună etică de muncă dintre oricine a fost vreodată aici”, ceea ce l-a determinat pe Inman să-și recunoască promisiunea atunci când puțini dintre cei din NBA au făcut-o. În anul următor, în 1985, Inman a găsit o altă bijuterie ascunsă de gardian cu a douăzeci și patra alegere din draft: Terry Porter, un dăruitor serios care a câștigat aclamații pentru agitația și abnegația sa. A făcut două echipe All-Star cu Blazers și a jucat șaptesprezece sezoane NBA puternice, iar în 1993, a câștigat Premiul J. Walter Kennedy Citizenship Award, acordat anual unui jucător, antrenor sau antrenor care demonstrează „serviciu remarcabil și dăruire față de comunitate”. Pe lângă furnizarea de bilete pentru copii defavorizați pentru a participa la jocuri și promovarea petrecerilor de absolvire fără droguri și alcool, Porter a oferit mult cluburilor de băieți și fete, lucrând în parteneriat cu fostul său coechipier Jerome Kersey.

Poate cea mai bună investiție a lui Inman a avut loc în draftul din 1983, când Blazers aveau a 14-a alegere. Inman a ales paznic de tragere Clyde Drexler , care a fost trecut de alte echipe pentru că nu a fost considerat un trăgător foarte puternic. Deși a fost al cincilea gardian ales, Drexler este

acum considerat pe scară largă ca furtul draftului din 1983. El i-a depășit pe toți ceilalți jucători din draft, cu o medie de peste 20 de puncte pe meci în cariera sa și a fost singurul jucător din acel draft care a făcut echipa All-NBA, cel puțin un joc All-Star (a făcut zece dintre ei), Jocurile Olimpice și Basketball Hall of Fame. Când s-a retras, Drexler s-a alăturat legendelor Oscar Robertson și John Havlicek ca al treilea jucător din istoria NBA care a acumulat peste 20.000 de puncte, 6.000 de recuperări și 3.000 de pase decisive. La fel ca Walton, Drexler a fost desemnat unul dintre cei mai mari cincizeci de jucători din toate timpurile. Cum a făcut
Inman știe că Drexler ar fi o vedetă atunci când atâtea alte echipe l-ar lăsa să treacă?

În calitate de dăruitor, Inman a fost deschis la sfaturi externe. În timp ce se afla în San Jose State, Inman l-a întâlnit pe Bruce Ogilvie, un pionier în psihologia sportului, care „a intrat pe scena sportivă când psihologii erau denumiți ca „strânși” și orice jucător care mergea să-l viziteze era văzut ca o problemă”. Majoritatea managerilor generali și antrenorilor au evitat psihologii precum Ogilvie, abordând așa-zisa știință cu scepticism. Unii au considerat evaluarea psihologică ca fiind irelevantă; alții s-au îngrijorat că le va amenința propria experiență și statutul.

În timp ce cei care iau adeseori se străduiesc să fie cei mai inteligenți oameni din cameră, cei care oferă sunt mai receptivi la expertiza altora, chiar dacă le provoacă propriile convingeri. Inman l-a îmbrățișat pe Ogilvie și metodele sale cu brațele deschise, cerând jucătorilor să treacă prin câteva ore de evaluare înainte de draft. Inman a lucrat cu Ogilvie pentru a evalua jucătorii cu privire la abnegația lor, dorința de a reuși, disponibilitatea de a persevera, receptivitatea de a fi antrenat și dedicarea pentru sport. Prin aceste evaluări, Inman ar putea să dezvolte o înțelegere profundă a tendințelor unui jucător spre seriozitate și dăruire. „Alte echipe NBA au analizat din punct de vedere psihologic jucătorii care puteau fi recrutat, dar niciuna în măsura în care am folosit-o și am avut încredere în el”, a spus Inman. "Trebuia să-ți placă talentul înainte de a-l lua în considerare în evaluarea ta. Dar a oferit un barometru clar dacă tipul își va îndeplini potențialul."

Când Ogilvie l-a evaluat pe Drexler, Inman a fost impresionat de profilul său psihologic. Inman a intervievat antrenorii care l-au văzut pe Drexler jucând la Houston și a existat o temă consistentă: Drexler a jucat ca un dăruitor. "Clyde a fost lipiciul acelei echipe. Am fost impresionat de reacția aproape unanimă a altor antrenori din acea ligă", a explicat Inman. "Au spus că a făcut ceea ce trebuia să facă pentru a câștiga un joc. Ego-ul lui nu a interferat niciodată cu voința lui de a câștiga." Potrivit lui Bucky Buckwalter, care era atunci cercetaș, „A existat o oarecare reticență din partea echipelor... Nu a fost un trăgător grozav”. Dar Inman și echipa sa au decis că Drexler ar putea „învăța să tragă din perimetru sau să compenseze cumva cu celelalte talente ale sale”. Inman avea dreptate: Drexler „s-a dovedit a fi un jucător mai priceput... decât m-aș fi așteptat”, a spus Buckwalter.

Chiar și pariurile proaste ale lui Inman pe terenul de baschet au avut succes în altă parte; omul a cunoscut un dăruitor când a văzut unul. LaRue Martin a lucrat la UPS timp de douăzeci și cinci de ani, cel mai recent ca director de servicii comunitare în Illinois. În 2008, a primit din senin o scrisoare de la fostul proprietar Blazers, Larry Weinberg: „Cu siguranță ești un model minunat în munca pe care o faci pentru UPS”. Martin a jucat baschet cu președintele Obama și, în 2011, a fost ales în consiliul de administrație al Asociației Jucătorilor Retrași. „Mi-ar plăcea să pot da înapoi”, a spus Martin.

Și îți amintești de Terry Murphy, cel mai rău jucător al lui Inman la San Jose State? Inman i-a dat o șansă lui Murphy, dar nu a văzut un viitor pentru el în baschet, așa că l-a încurajat să iasă la volei. Inman a fost la îndemână cu privire la etica sa în muncă: Murphy a ajuns să facă echipa națională de volei a SUA. Dar Murphy nu a lăsat cu totul în urmă baschetul: în 1986, pentru a strânge bani pentru

Olimpiada Specială, a început un turneu de baschet pe stradă trei la trei la Dallas. Până în 1992, Hoop It Up avea peste 150.000 de jucători și un milion de fani. Cinci ani mai târziu, au avut loc 302 de evenimente în douăzeci și șapte de țări diferite, strângând milioane de dolari pentru caritate.

Poate cea mai bună dovadă a succesului lui Inman este că, deși a ratat-o pe Michael Jordan ca jucător, l-a întrecut pe Jordan ca evaluator de talent. În calitate de director de baschet, Jordan și-a dezvoltat o reputație care transmite mai multe indicii de primitor decât dăruitor. Acest lucru a fost prefigurat pe teren, unde Jordan era cunoscut ca egoist și egoist. După cum însuși Jordan a remarcat odată: „Pentru a avea succes, trebuie să fii egoist". Antrenorii au trebuit să meargă pe cojile de ouă pentru a-i oferi feedback constructiv, iar în discursul său din Hall of Fame, Jordan a fost criticat pe scară largă pentru că a mulțumit puținilor oameni și i-a defăimat pe cei care se îndoiau de el În vremea lui de joc, el a fost un susținător vocal pentru o mai mare parte din veniturile echipei care le revin jucătorilor. Acum, ca proprietar, a făcut eforturi pentru a obține venituri mai mari proprietarilor, probabil pentru a pune mai mulți bani în propriile buzunare. *

Când vine vorba de pariuri pe talent pentru prea mult timp, mișcările lui Jordan ca director executiv oferă un contrast fascinant cu cele ale lui Inman. Când Jordan a devenit președinte al operațiunilor de baschet pentru Washington Wizards, a folosit prima alegere din draftul din 2001 pentru a selecta centrul Kwame Brown. Brown a ieșit direct din liceu, plin de talent, dar părea să-i lipsească tenacitatea și nu s-a apropiat niciodată de potențialul său. Mai târziu, el va fi numit al doilea cel mai mare proiect NBA al deceniului și una dintre cele mai proaste o sută de alegeri din istoria sportului. După Brown, a doua și a treia alegere din draft-uri au fost, de asemenea, centre și s-au descurcat mult mai bine. A doua alegere a fost Tyson Chandler, care a făcut echipa olimpică a SUA din 2012. A treia alegere a fost Pau Gasol, un alt centru tânăr cu mai puțin de un an și jumătate mai în vârstă decât Brown. Gasol a câștigat premiul Rookie of the Year, iar în următorul deceniu, el va face patru echipe All-Star, va câștiga două campionate NBA și va câștiga J. Walter Kennedy Citizenship Award. Atât Gasol, cât și Chandler au afectat performanța lui Brown în marcarea, revenirea și blocarea loviturilor.

Rezultatele dezamăgitoare ale lui Brown păreau să amenințe ego-ul lui Jordan. Când Jordan a ieșit din retragere pentru a juca pentru Wizards alături de Brown, el l-a certat și l-a disprețuit în mod obișnuit pe Brown, a cărui performanță slabă dăuna echipei și făcea ca alegerea lui Jordan să pară prostească. În primul său sezon, Brown a dat cifre slabe, cu o medie de mai puțin de cinci puncte și patru recuperări pe meci. Cu toate acestea, în al doilea sezon, minutele lui Brown pe teren s-au dublat.

Jordan a fost concediat de la Wizards după acel sezon, dar nu era pregătit să renunțe la Brown. Aproape un deceniu mai târziu, în 2010, Brown a semnat un contract cu Charlotte Bobcats, o echipă deținută de nimeni altul decât Michael Jordan. „Michael a fost o parte foarte mare din asta", a spus agentul lui Brown. „El a vrut să se întâmple asta."

Până în acel moment, Brown jucase zece sezoane pentru patru echipe diferite, cu o medie de sub șapte puncte și șase recuperări în peste cinci sute de jocuri. În sezonul său precedent, a petrecut doar treisprezece minute pe teren. Când Brown s-a alăturat lui Jordan's Bobcats, timpul său de joc a fost dublat la douăzeci și șase de minute pe meci. Bobcats i-au oferit lui Brown mai multe minute decât a jucat în ultimele două sezoane combinate, dar el a continuat să se lupte, având o medie de sub opt puncte și șapte recuperări. Jordan „a vrut să-i dea lui Kwame o altă oportunitate", a spus agentul lui Brown. „S-au scris atât de multe despre faptul că aceasta a fost prima alegere a lui Michael și atât de multe critici adresate ambilor, când nu a funcționat." Un donator ar putea recunoaște greșeala și merge mai departe, dar Jordan încă încerca să întoarcă investiția proastă. „Îl iubesc pe Michael, dar pur și simplu nu a făcut o treabă bună", spune prietenul și fostul coechipier olimpic Charles Barkley. „Nu

cred că Michael a angajat destui oameni în jurul lui care să nu fie de acord.” Sub conducerea lui Jordan, în 2012, Bobcats au terminat cu cel mai slab procentaj de câștiguri din istoria NBA.

În schimb, echipele lui Inman au atins niveluri surprinzătoare de succes. Pe lângă construirea echipei din 1977 care a trecut de pe ultimul loc la titlu în doar un an cu un număr mare de necunoscute, alegerile lui Inman au făcut din Blazers o echipă formidabilă pentru anii următori. După ce a părăsit Blazers în 1986, echipa a înflorit sub conducerea lui Drexler, Porter și Kersey. Cele trei pietre prețioase ascunse, descoperite de Inman în trei ani consecutivi, i-au condus pe Blazers în finală de două ori. Încă o dată,
Inman primea rareori creditul. Pentru fanul ocazional, poate părea că Inman a fost un eșec, dar cei din interiorul baschetului îl consideră unul dintre cei mai buni evaluatori de talent pe care sportul i-a văzut vreodată. Experiența lui Inman, împreună cu dovezile cercetării, dezvăluie că donatorii nu excelează doar în recunoașterea și dezvoltarea talentului; sunt, de asemenea, surprinzător de buni să meargă mai departe atunci când pariurile lor nu funcționează.

Stu Inman și-a petrecut ultimii patru ani din viață voluntar ca antrenor asistent pentru echipa de baschet a liceului Lake Oswego din Oregon. „Le-a avut la un T”, a spus antrenorul principal al lui Lake Oswego. "Nu numai că i-a avut ca jucători de baschet, ci și caracterele lor. Și-a făcut timp să nu prejudece oamenii, ci să-i vadă așa cum sunt cu adevărat." La Lake Oswego, Stu Inman a ajutat la pregătirea unui tânăr jucător pe nume Kevin Love, care a continuat să urmărească moștenirea pe care Sam Bowie și LaRue Martin nu au îndeplinit-o niciodată: să prospere ca un om mare care poate trage. Ca centru de 6'10", Love a făcut echipa olimpică a SUA și două echipe All-Star în primele patru sezoane, a fost numit cel mai îmbunătățit jucător din NBA și a câștigat campionatul de tir în trei puncte.

„Dacă alegi să promovezi talentul mare , vei alege unul dintre cele mai altruiste lucruri pe care le poate face o persoană”, scrie George Anders. "Într-un anumit an, operatorii cu lovituri rapide pot câștiga mai mulți bani și pot câștiga mai multă recunoaștere, cel puțin pe scurt. Cu timpul, însă, această dinamică se inversează."

Puterea comunicării fără putere

Cum să fii modest și să influențezi oamenii

Vorbește încet, dar poartă un băț mare.
— Theodore Roosevelt, președintele SUA

Dave Walton trase adânc aer în piept. A fost expert în dreptul muncii, specializat în cazuri de secrete comerciale și de concurență a angajaților. În calitate de partener la firma Cozen O'Connor, Dave a fost unul dintre cei mai tineri avocați care au fost aleși acționar și fusese numit de câțiva ani super-avocat din Pennsylvania – Steaua în ascensiune. Dar era pe cale să se ridice și să dea primul argument de încheiere în fața unui juriu.

Era 2008, iar Dave reprezenta o companie care deținea Acme-Hardesty, un distribuitor de ulei de ricin din Pennsylvania, care și-a primit aprovizionarea de la Jayant Oils and Derivatives din Mumbai, India. În decembrie 2006, CEO-ul companiei-mamă a lui Acme a fost informat că Jayant înființa un birou și o organizație de vânzări din SUA și nu va mai furniza Acme ulei de ricin. În cursul lunii următoare, directorii Acme au aflat că Jayant plănuia să vândă produse de ulei de ricin direct clienților de pe piața din SUA, concurând cu Acme pentru afaceri.

În vara anului 2006, doi angajați Acme au sărit pe navă spre Jayant și i-au ajutat să înființeze compania concurentă. Compania-mamă a lui Acme a intentat un proces împotriva lui Jayant și a celor doi angajați, acuzându-i că au furat secrete comerciale și informații confidențiale.

Dave s-a pregătit cu sârguință și a vorbit cu pasiune. El a prezentat dovezi că în martie 2006, în timp ce lucrau încă pentru Acme, angajații au fost de acord cu condiții financiare pentru a ajuta Jayant să înceapă distribuitorul concurent. În iunie, fiecare dintre cei doi a primit plăți inițiale de 50.000 de dolari de la Jayant pentru servicii de consultanță.

Angajații au anunțat că pleacă și s-au dus direct în India fără a informa Acme despre noile lor poziții. Dave a susținut că, în India, au încorporat cunoștințele de la Acme în planul de afaceri al lui Jayant. Un angajat i-a oferit lui Jayant o listă de clienți potențiali din SUA pe care a fost plătit să le dezvolte pentru Acme, a susținut Dave, iar președintele Jayant a recunoscut că documentele lui

Acme au fost folosite pentru a genera proiecții pentru investitori. Dave a mai susținut că, în timp ce angajații puneau la punct planul pentru Jayant în India, au folosit pseudonime false de e-mail care le-au oferit acces continuu la comenzile Acme.

Acuzații au fost reprezentați de trei firme de avocatură proeminente diferite, iar adversarul lui Dave în proces a fost foarte clar. Avea douăzeci și cinci de ani de experiență, o diplomă în drept de la Columbia și o diplomă de licență de la Cornell și o mulțime de premii sub centură, inclusiv a fost numit unul dintre cei mai buni o sută de avocați din Pennsylvania și litigiul săptămânii pentru întreaga țară. O sursă l-a descris ca fiind un „avocat desăvârșit, informat și sofisticat, care este uimitor pe picioarele lui în instanță".

Avocatul apărării a fost elocvent și șlefuit, spunând juriului că Jayant s-a angajat într-o competiție legitimă, așa cum avea dreptul să facă. Acme chiar a pierdut niște clienți, a recunoscut avocatul, dar nu pentru că angajații au greșit cu ceva. Acme era omul de mijloc care distribuia clienților produsele din ulei de ricin de la Jayant. Prin eliminarea intermediarului, Jayant a reușit să vândă produsele mai ieftin, ceea ce este tocmai scopul concurenței loiale. Angajații au fost tratați prost la Acme: una a descris-o drept o „găuri de iad", cea mai proastă slujbă din viața ei. Avocatul apărării și-a pus în picioare argumentele cheie și a pus sub semnul întrebării credibilitatea martorilor principali ai lui Dave. Dave a fost impresionat de priceperea pe care a demonstrat-o avocatul apărării. "A fost foarte bun. A susținut argumente mai bune decât ne-am așteptat."

Dave știa că procesul ar putea merge în orice direcție. Pe de o parte, el pictase un portret convingător despre care Jayant și cei doi angajați erau vinovați. Pe de altă parte, acesta a fost un caz de înaltă presiune, de profil înalt. A fost prima dată când Dave a preluat conducerea într-un proces cu juriu; era de departe cel mai tânăr avocat de acolo. În timpul uneia dintre examinările sale, un bătrân dușman și-a ridicat capul: Dave a început să se bâlbâie. Acest lucru s-a mai întâmplat de câteva ori și a semnalat că îi lipsea încrederea.

Dave era deosebit de îngrijorat de efectul asupra unui anumit jurat. În timpul procesului, acest jurat a arătat clar că este în favoarea inculpaților: a simțit că Jayant și angajații nu au făcut nimic rău. Juratul a răspuns cu entuziasm avocatului apărării, dând din cap apreciativ pe parcursul argumentelor sale și râzând zgomotos la glumele lui. În schimb, când Dave a vorbit, juratul a evitat contactul vizual, a zâmbit și a făcut gesturi disprețuitoare. Pe tot parcursul procesului, juratul a venit în instanță purtând blugi albaștri. Dar în ziua discuțiilor finale, juratul a sosit îmbrăcat în costum și cravată. Când Dave l-a privit pe jurat valsând, inima i s-a scufundat. Juratul a vrut să fie maistru și, evident, se luptă pentru a întoarce juriul împotriva cazului lui Dave.

Dave și-a încheiat încheierea, iar juriul a intrat în deliberare. Când au ieșit, juratul antagonist a ieșit primul. Fusese ales maistru și a citit verdictul.

Juriul a decis în favoarea clientului lui Dave, în valoare de 7 milioane de dolari. Victoria lui Dave a stabilit un record pentru cel mai mare verdict de secret comercial din Pennsylvania. Nu există nicio îndoială că Dave a prezentat un caz strălucit, vorbind cu convingere ca un adevărat expert în domeniul său. Dar a mai fost un factor care i-a oferit cel mai mic avantaj.

Există ceva care îl separă pe Dave Walton de alți avocați distinși – și este ceva pe care îl împărtășește cu fostul CEO al GE Jack Welch, vicepreședintele Joe Biden, cântăreața Carly Simon, prezentatorul *20/20* John Stossel, actorul James Earl Jones și Bill Walton de la Portland Trail Blazers, care este acum un crainic de baschet.

Toți se bâlbâie.

Bâlbâiala este o tulburare de vorbire care afectează aproximativ 1% din populație. Crescând, Dave Walton a fost tachinat și ridiculizat pentru că se bâlbâia. Când a absolvit facultatea, a aplicat

pentru un loc de muncă în vânzări, dar a fost refuzat. „Intervievatorul i-a spus că nu va ajunge niciodată în vânzări din cauza bâlbâielii sale”, spune soția sa Mary. Când Dave a decis să aplice la facultatea de drept, mulți dintre prietenii și membrii familiei lui și-au ridicat sprâncenele, sperând că nu va trebui să vorbească în public. La facultatea de drept, părea că temerile lor erau prevăzătoare. Dave își amintește că în timpul primei sale argumente simulate în instanță, judecătorul a început să plângă. „S-a simțit rău pentru mine.”

Majoritatea oamenilor văd bâlbâiala ca pe o dizabilitate, iar noi ne minunăm de oameni precum Jack Welch și James Earl Jones, ale căror comportamente încrezătoare au de obicei puține urme ale dificultăților lor de vorbire. Dar adevărul este mult mai interesant și mai complex. Mulți oameni care se bâlbâie ajung să aibă succes și nu întotdeauna pentru că și-au cucerit bâlbâiala. În procesul secretelor comerciale, când Dave s-a bâlbâit și s-a împiedicat de câteva argumente, sa întâmplat ceva ciudat.

Juratii l-au *placut*

La sfârșitul procesului, mai mulți jurați l-au abordat „Mi-au spus că mă respectă cu adevărat pentru că știau că am o bâlbâială”, spune Dave. "Au subliniat că bâlbâiala mea a fost minoră, dar că au observat-o și că au vorbit despre asta. Juratii au spus că îmi admira curajul de a fi avocat proces".

Dave nu a câștigat procesul din cauza bâlbâielii sale. Dar este posibil să fi creat o legătură mai puternică cu juriul, ajutând la înclinarea balanței în favoarea lui. Când jurații l-au lăudat, Dave a fost „surprins și puțin jenat... Primul meu gând a fost: „Nu-mi amintesc să fi bâlbâit atât de mult”. Pe măsură ce jurații s-au îndepărtat de mine, mi-am dat seama că aveam ceva natural și autentic. A fost o epifanie – bâlbâiala mea ar putea fi un avantaj.

În acest capitol, vreau să explorez modul în care experiența lui Dave Walton dezvăluie indicii critice, dar contraintuitive despre influențarea altora – și modul în care Dave exemplifică ceea ce dăruitorii fac diferit atunci când caută influență. În *To Sell Is Human,* Daniel Pink susține că succesul nostru depinde în mare măsură de abilitățile de influență . Pentru a-i convinge pe alții să cumpere produsele noastre, să ne folosească serviciile, să ne accepte ideile și să investească în noi, trebuie să comunicăm în moduri care să convingă și să motiveze. Dar cea mai bună metodă de influență s-ar putea să nu fie cea care îmi vine prima minte.

Cercetările sugerează că există două căi fundamentale de influență: dominație și prestigiu . Când stabilim dominația, câștigăm influență pentru că alții ne văd ca fiind puternici, puternici și autoritari. Când câștigăm prestigiu, devenim influenți pentru că ceilalți ne respectă și ne admiră.

Aceste două căi de influență sunt strâns legate de stilurile noastre de reciprocitate. Actorii sunt atrași de și excelează în câștigarea dominației. În efortul de a revendica cât mai multă valoare posibil, ei se străduiesc să fie superiori celorlalți. Pentru a stabili dominația, aceiatorii se specializează în *comunicare puternică:* vorbesc cu forță, își ridică vocea pentru a-și afirma autoritatea, își exprimă certitudinea de a proiecta încredere, își promovează realizările și vând cu convingere și mândrie. Ei manifestă putere prin desfășurarea brațelor în ipostaze dominante, ridicând sprâncenele în încercare, controlând cât mai mult spațiu fizic și transmitând furie și emitând amenințări atunci când este necesar. În căutarea influenței, cei care preiau tonul stabilesc și controlează conversația trimițând semnale verbale și nonverbale puternice. Drept urmare, cei care iau tind să fie mult mai eficienți decât cei care dăruiesc în câștigarea dominației. Dar este aceasta calea cea mai durabilă de influență?

Când publicul nostru este sceptic, cu cât încercăm să-i dominăm mai mult, cu atât ei rezistă mai mult. Chiar și cu un public receptiv, dominația este un joc cu sumă zero: cu cât am mai multă putere și autoritate, cu atât ai mai puțină. Când cei care acceptă întâlnesc cineva mai dominant, riscă să-și piardă influența. Dimpotrivă, prestigiul nu este sumă zero; nu există limită pentru cantitatea de respect

și admirație pe care o putem oferi. Aceasta înseamnă că prestigiul are de obicei o valoare mai durabilă și merită să examinăm modul în care oamenii îl câștigă.

Opusul stilului de comunicare puternic al unui utilizator se numește *comunicare neputincioasă.* Comunicatorii neputincioși tind să vorbească mai puțin asertiv, exprimând multe îndoieli și bazându-se foarte mult pe sfaturile altora. Ei vorbesc în moduri care semnalează vulnerabilitatea, dezvăluindu-și slăbiciunile și făcând uz de declinări, acoperiri și ezitări. În societățile occidentale, Susan Cain scrie în *Quiet,* oamenii se așteaptă să comunicăm puternic . Ni se spune că marii lideri folosesc „vorburile de putere" și „cuvinte de putere" pentru a-și transmite cu forță mesajele. Folosind comunicarea neputincioasă, cu siguranță oamenii ajung într-un dezavantaj când vine vorba de influență.

Ei bine, nu chiar.

Cred că.

În acest capitol, scopul meu este de a contesta ipotezele tradiționale despre importanța asertivității și proiectarea încrederii în câștigarea influenței. Se pare că acest stil nu ne servește întotdeauna bine, iar donatorii adoptă instinctiv un stil de comunicare neputincios care se dovedește surprinzător de eficient în construirea prestigiului. Vreau să urmăresc modul în care donatorii dezvoltă prestigiul în patru domenii de influență: prezentare, vânzare, persuasiune și negociere. Pentru că prețuiesc perspectivele și interesele celorlalți, cei care dăruiesc sunt mai înclinați să pună întrebări decât să ofere răspunsuri, să vorbească tentativ decât cu îndrăzneală, să-și recunoască punctele slabe decât să-și arate punctele forte și să caute sfaturi decât să-și impună părerile altora. Este posibil ca aceste forme de comunicare neputincioasă să devină puternice?

Prezentarea: Valoarea vulnerabilității

La vârsta de douăzeci și șase de ani, la doi ani după ce am terminat doctoratul în psihologie organizațională, am fost rugat să-i învăț pe liderii militari de rang înalt cum să-și motiveze trupele. Armata încerca să treacă de la un model de comandă și control la o abordare mai colaborativă, iar eu s-a întâmplat să fac cercetări legate de acest subiect. Prima mea misiune a fost o clasă de patru ore pentru douăzeci și trei de colonele din Forțele Aeriene ale SUA. Erau foști piloți de luptă, având o medie de peste 3.500 de ore de zbor și 300 de ore de luptă. Aeronava lor preferată: F-16 care transportă rachete și muniție ghidată de precizie. Și așa cum mă învățase *Top Gun , aveau porecle proaste.*

Striker era responsabil de peste 53.000 de ofițeri și un buget de operare de 300 de milioane de dolari. Sand Dune a fost un inginer aerospațial care a zburat în misiuni de luptă în operațiunile Desert Storm, Iraqi Freedom și Enduring Freedom. Boomer derula programe care costau peste 15 miliarde de dolari, inclusiv avioane fără pilot care puteau fi transportate din New Mexico în Afganistan prin telecomandă.

Colonelii aveau patruzeci și cincizeci de ani – de două ori vârsta mea. Ei își petrecuseră cariera într-o organizație care recompensa vechimea în muncă, iar eu nu aveam niciuna. Deși aveam niște cunoștințe relevante și un doctorat, am ieșit din categoria mea și s-a arătat. La sfârșitul zilei, colonelei au completat formulare de feedback despre curs. Două comentarii au fost deosebit de revelatoare:

- Stealth: „Mai multe informații de calitate în audiență decât pe podium”
- Gunner: "Instructorul era foarte bine informat, dar încă nu avea suficientă experiență... a ratat puțin nevoile publicului. Materialul a fost foarte academic... Am câștigat foarte puțin din sesiune. Am încredere că instructorul a câștigat informații utile."

Alții au fost mai blânzi, dar mesajul a venit totuși tare și clar. Bomber a spus: „Profesorii devin mai tineri în fiecare an”, iar Stingray a adăugat: „Prefer ca profesorii mei să fie mai în vârstă decât mine sau încep să cred că mă apropii de vârsta mijlocie și știm cu toții că nu este adevărat... nu-i așa?”

Începusem prezentarea mea către coloneli cu o comunicare puternică: am vorbit cu încredere despre acreditările mele. Nu așa deschideam de obicei în sala de clasă. În rolul meu de profesor, am simțit întotdeauna un puternic simț al responsabilității pe care să-l dau studenților mei și tind să fiu mai preocupat de conectarea cu studenții decât de stabilirea autorității mele. Când predau studenților, îmi deschid prima clasă cu o poveste despre cele mai mari eșecuri ale mele. Cu colonelei Forțelor Aeriene, totuși, eram îngrijorat de credibilitate și nu aveam decât patru ore – în loc de cele patru luni obișnuite – pentru a o stabili. Abatându-mă de la stilul meu tipic vulnerabil, am adoptat un ton dominant în descrierea calificărilor mele. Dar cu cât am încercat să dominem mai mult, cu atât colonelei au rezistat mai mult. Nu am reușit să le câștig respectul și m-am simțit dezamăgit și jenat.

Am avut o altă sesiune cu colonele Forțelor Aeriene care urmau în programul meu, așa că am decis să încerc o altă deschidere. În loc să vorbesc cu încredere despre acreditările mele, am început cu o remarcă mai neputincioasă, auto-depreciatoare:

„Știu la ce se gândesc unii dintre voi acum:

„Ce aș putea învăța de la un profesor care are doisprezece ani?”

A urmat o fracțiune de secundă de tăcere stânjenitoare și mi-am ținut respirația.

Apoi camera a izbucnit în hohote de râs. Un colonel pe nume Hawk a spus: "Hai, asta e departe de bază. Sunt aproape sigur că ai treisprezece ani." De acolo, am continuat să livrez o copie aproape carbon a primei mele prezentări – la urma urmei, informațiile pe care trebuia să le ofer despre motivație nu se schimbaseră. Dar după aceea, când m-am uitat la feedback, acesta a diferit noapte și zi față de sesiunea mea anterioară:

- "Am vorbit cu experiență personală. Avea vârsta potrivită! Energie mare; în mod clar, deja a avut succes."
- "Adam era evident informat cu privire la subiect și acest lucru s-a tradus în pasiunea și interesul lui. Acest lucru i-a permis să fie foarte eficient. Un cuvânt - EXCELENT!"
- "Deși junior în experiență, el s-a ocupat de studii într-un mod interesant. Treaba bună. Foarte energic și dinamic."
- "Nu pot să cred că Adam are doar doisprezece ani! A făcut o treabă grozavă."

Comunicarea neputincioasă făcuse toată diferența. În loc să lucrez pentru a-mi stabili acreditările, m-am făcut vulnerabil și am strigat elefantul din cameră. Mai târziu, am adoptat aceeași abordare când le-am predat generalilor de armată și ofițerilor pavilionului Marinei și a funcționat la fel de bine. Îmi foloseam stilul natural de comunicare și m-a ajutat să conectez cu un public sceptic.

Actorii tind să se îngrijoreze că dezvăluirea slăbiciunilor le va compromite dominația și autoritatea. Dăruitorii sunt mult mai mulți confortabil să-și exprime vulnerabilitatea : sunt interesați să-i ajute pe ceilalți, nu să câștige putere asupra lor, așa că nu le este frică să-și expună crăpăturile din armura lor. Făcându-se vulnerabili, cei care dăruiesc își pot construi prestigiul.

Dar există o întorsătură: exprimarea vulnerabilității este eficientă numai dacă publicul primește alte semnale care stabilesc competența vorbitorului. Într-un experiment clasic condus de psihologul Elliot Aronson, studenții au ascultat una dintre cele patru casete ale unui candidat care făcea audiții pentru o echipă de testări. În jumătate din timp, candidatul era un expert, primind 92% dintre întrebări corecte. În cealaltă jumătate a timpului, candidatul avea doar cunoștințe medii, dând dreptate în proporție de 30%.

După cum era de așteptat, publicul l-a favorizat pe expert. Dar o cută interesantă a apărut atunci când banda includea un comportament stângaci al candidatului. Vasele s-au prăbușit, iar candidatul a spus: „O, Doamne, am vărsat cafea peste costumul meu nou”.

Când candidatul mediu era stângaci, publicul îl plăcea și mai puțin.

Dar când expertul era stângaci, publicul îl plăcea și mai mult.

Psihologii numesc acest lucru *efectul prafall* . A vărsat o ceașcă de cafea a rănit imaginea candidatului obișnuit: a fost doar un alt motiv pentru care publicul nu-l place. Dar aceeași gafă l-a ajutat pe expert să pară uman și accesibil – în loc de superior și distant. * Aceasta explică de ce bâlbâiala lui Dave Walton a făcut o impresie pozitivă asupra juriului. Faptul că Dave era dispus să se facă vulnerabil, punându-și bâlbâiala pentru ca lumea să o vadă, le-a câștigat respectul și admirația. Juratii le-a placut si au avut incredere in el si l-au ascultat cu atentie. Acest lucru a pregătit scena pentru ca Dave să-i convingă cu substanța argumentelor sale.

Stabilirea vulnerabilității este deosebit de importantă pentru un avocat precum Dave Walton. Dave are o tendință de dăruitor: petrece mult timp îndrumând asociații juniori și luptă cu pasiune pentru dreptate în numele clienților săi. Dar acestea nu sunt primele atribute pe care le vede un juriu:

aspectul lui nu emană tocmai căldură. „Sunt un tip mare cu aspect militar”, explică Dave,

> și am o serie intensă. În procesul secretelor comerciale, nu aș spune că bâlbâiala este motivul pentru care am câștigat, dar mi-a ajutat credibilitatea: m-a făcut o persoană adevărată. Le-a oferit o perspectivă asupra caracterului meu care le-a plăcut. M-a umanizat: acesta este un tip pe care îl putem atrage. M-a făcut să par mai puțin șlefuit și mai credibil ca avocat. Oamenii cred că trebuie să fii o persoană perfectă și elegantă. De fapt, nu vrei un avocat prea isteț. Avocații buni de proces își propun să fie un expert și un tip obișnuit în același timp.

Când Dave Walton stă în fața unui juriu, în ciuda bâlbâielii sale, ei pot vedea că îi pasă profund de clienții săi – crede suficient în ei încât este dispus să-și expună propria vulnerabilitate pentru a-i susține.

Vânzarea: Separarea escrocilor de samariteni

Exprimarea vulnerabilității în moduri care nu au legătură cu competența poate construi prestigiu, dar este doar un punct de plecare pentru ca cei care dăruiesc să-și exercite influența. Pentru a influența efectiv oamenii, trebuie să transformăm respectul pe care îl câștigăm într-un motiv pentru ca publicul nostru să își schimbe atitudinile și comportamentele. Nicăieri acest lucru nu este mai clar decât în vânzări, unde întregul loc de muncă depinde de a-i determina pe oameni să cumpere și să cumpere mai mult. Adesea, stereotipăm oamenii de vânzări ca fiind manipulatori și machiavelici, gândindu-ne la marii vânzători ca fiind intimidanți, confruntați, egoistici sau chiar uneori înșelători. Daniel Pink constată că primele cuvinte care ne vin în minte atunci când ne gândim la agenți de vânzări sunt *insistent, ugh* și *naiba.* Într-un studiu, oamenii au clasat cele patruzeci și patru de ocupații de MBA cele mai frecvent alese în ceea ce privește gradul de responsabilitate socială. Agentul de vânzări ocupa locul patruzeci și trei, abia deasupra agentului de bursă, în partea de jos a listei de responsabilitate socială . Acest lucru creează așteptarea că oamenii de vânzări de top trebuie să fie cei care iau, totuși, în capitolul de deschidere, am văzut o previzualizare a dovezilor că mulți vânzători foarte productivi sunt donatori. Cum vând eficient cei care dau?

Bill mormăie este un director puternic, dar dacă l-ai întâlni, probabil că nu ți-ai da seama. Vorbește atât de încet încât s-ar putea să te trezești aplecându-te în față doar ca să-l auzi. După ce a ajuns la vicepreședințe la HBO, a devenit președintele distribuției la nivel mondial pentru TBS. De-a lungul carierei sale, Grumbles a făcut tot posibilul să îi ajute și să-i îndrume pe alții. Astăzi, el își petrece timpul antrenând studenții de afaceri în ceea ce privește leadershipul și voluntariatul pentru a le oferi sfaturi în carieră. De la început, comunicarea neputincioasă l-a ajutat de fapt să se ridice în fruntea topurilor de vânzări ale HBO.

În 1977, HBO era un brand necunoscut; majoritatea americanilor nici măcar nu aveau cablu. Grumbles avea peste douăzeci de ani și a fost trimis să deschidă un birou de vânzări HBO în Kansas City. Nu avea experiență în vânzări, așa că a început să facă ceea ce a făcut cel mai bine ca dăruitor: să pună întrebări. Întrebările lui au fost sincere, iar clienții au răspuns. "Aș fi la un apel de vânzări și m-aș uita la pereți, în jurul biroului și le-aș vedea interesele. Le-aș întreba despre nepoții lor sau despre echipa lor sportivă preferată. Le-aș pune o întrebare, iar clienții vor vorbi douăzeci de minute." Alți agenți de vânzări aduceau un contract pe lună. Grumbles era de patru ori mai productiv: aducea un contract pe săptămână.

Punând întrebări și ascultând răspunsurile, Grumbles le-a arătat clienților săi că îi pasă de interesele lor. Acest lucru a construit prestigiu: clienții au respectat și admirat preocuparea pe care o manifesta. După unul dintre apelurile sale timpurii de vânzări, un client l-a luat deoparte pentru a-i spune că este „un mare conversator”. Grumbles râde: „Nu am spus nimic!”

Punerea întrebărilor a deschis ușa clienților să experimenteze ceea ce psihologul James Pennebaker numește bucuria de a vorbi . Cu ani în urmă, Pennebaker a împărțit străinii în grupuri mici. Imaginează-ți că tocmai te-ai alăturat unuia dintre grupurile lui și că ai cincisprezece minute pentru a vorbi cu străini despre un subiect la alegerea ta. S-ar putea să vorbești despre orașul tău natal, unde ai fost la facultate sau despre cariera ta.

După ce au trecut cele cincisprezece minute, evaluați cât de mult vă place grupul. Se pare că cu cât ai vorbit mai mult, cu atât îți place mai mult grupul. Acest lucru nu este surprinzător, deoarece oamenilor le place să vorbească despre ei înșiși. Dar permiteți-mi să vă pun o altă întrebare: cât de multe ați învățat despre grup?

În mod logic, să înveți despre oamenii din jurul tău ar trebui să depindă de ascultare. Cu cât vorbești mai puțin, cu atât ar trebui să descoperi mai mult despre grup. Dar Pennebaker a descoperit

contrariul: cu cât vorbești *mai mult , cu atât crezi că ai aflat mai mult despre grup.* Vorbind ca un prelucrător și dominând conversația, crezi că ai ajuns să cunoști oamenii din jurul tău, chiar dacă abia au vorbit. În *Opening Up,* Pennebaker gândește: „Cei mai mulți dintre noi considerăm că comunicarea gândurilor noastre este o experiență de învățare extrem de plăcută."

Dăruitorii, în virtutea interesului lor de a ne cunoaște, sunt cei care ne pun întrebările care ne permit să experimentăm bucuria de a învăța de la noi înșine. Și dându-ne cuvântul, donatorii învață de fapt despre noi și de la noi, ceea ce îi ajută să-și dea seama cum să ne vândă lucruri pe care deja le prețuim.

Pentru a face mai multă lumină asupra modului în care donatorii vând cu succes, vreau să vă conduc într-o călătorie la Raleigh, Carolina de Nord, unde mă prezint în cumpărător misterios. Lucrez cu o companie inovatoare de optometrie numită Eye Care Associates, cu scopul de a afla ce diferențiază vânzătorii vedete de restul pachetului. Fiecare angajat al companiei a completat un sondaj despre dacă sunt donatori, primitori sau potrivitori, iar acum este timpul să-i văd în acțiune.

Intru într-un birou de îngrijire a ochilor și îmi exprim interesul de a înlocui o pereche de rame de ochelari de soare sparte pe care le-am achiziționat de la LensCrafters. Mă îndrept spre o vitrină și sunt abordat de primul meu vânzător. Îmi arată o pereche de ochelari eleganti și se lansează rapid într-un pitch convingător, cu o comunicare puternică. Lentilele sunt personalizate pentru conducere. Contururile ramelor accentuează forma feței mele. Culoarea se potrivește cu nuanța pielii mele. Nu am fost niciodată confundat cu cool, dar cochetez pentru scurt timp cu fantezia că aceste nuanțe m-ar putea transforma în James Bond – sau cel puțin James Woods. Când îmi exprim îngrijorarea cu privire la preț, vânzătorul mă asigură cu încredere că merită. Mi se potrivesc atât de perfect, spune el, încât designerii trebuie să fi avut în minte o față câștigătoare ca a mea atunci când au creat aceste nuanțe. Am o suspiciune furișă că mă mănâncă să fac vânzarea. *Preluare?*

La un alt birou, vânzătorul se oferă să-mi facă o favoare. Îmi va înlocui ramele gratuit, dacă trec în biroul lui pentru examene oftalmologice. *Potrivire. . . și am datele sondajului pentru a le susține.*

Cine este cel mai de succes vânzător: cel care ia sau cel care se potrivește?

Nici. Ambele sunt chiar în mijlocul pachetului.

La un al treilea birou din Knightdale, Carolina de Nord, îl întâlnesc pe Kildare Escoto. Kildare este o siluetă impunătoare, cu sprâncene groase și o barbă subțire. Este un halterofil serios și, dacă l-ai întreba chiar acum, ar putea să cadă și să facă o sută de flotări fără să transpire. Părinții lui sunt din Republica Dominicană, iar el a crescut în New York City. Are același titlu cu cei doi vânzători pe care i-am întâlnit la alte birouri, dar stilul lui nu poate fi mai diferit.

Avem exact aceeași vârstă, dar Kildare îmi spune „domnule" și simt că el vrea să spună. Vorbește încet și îmi pune câteva întrebări de bază înainte de a scoate măcar o singură tavă cu ochelari de soare din carcasă. Am mai fost vreodată aici? Am o rețetă de completat? Cum este stilul meu de viață – fac sport? El ascultă cu atenție răspunsurile mele și îmi lasă puțin spațiu să mă gândesc.

Am vedere 20/20, dar Kildare este atât de bun încât simt brusc nevoia de a cumpăra o pereche de nuanțe. Îmi arunc în aer acoperirea. Îi spun că studiez tehnicile vânzătorilor remarcabili — este dispus să discute despre abordarea lui? obiecte Kildare. „Nu îl privesc ca pe o vânzare", explică el. "Mă văd ca un optician. Suntem în domeniul medical în primul rând, în al doilea rând comerțul cu amănuntul, poate al treilea în vânzări. Treaba mea este să iau pacientul, să îi pun întrebări pacientului și să văd de ce are nevoie pacientul. Mintea mea nu este să vând. Treaba mea este să ajut. Scopul meu principal este să educ și să informez pacienții despre ceea ce este important. Adevărata mea preocupare pe termen lung este ca pacientul să poată vedea."

Datele dezvăluie două fapte izbitoare despre Kildare Escoto. În primul rând, în sondajul meu, el a avut cel mai mare punctaj al oricărui angajat din companie. În al doilea rând, el a fost și cel mai bine vândut optician în întreaga companie, aducând peste dublu venitul mediu din vânzări.

Nu este o coincidență. A doua cea mai mare vânzătoare, de asemenea, a dublat media și dă și ea. Numele ei este Nancy Phelps și are aceeași filozofie ca și Kildare. "Ma implic cu pacientii, intreb unde lucreaza, care sunt hobby-urile lor, ce le place sa faca in vacante. Este vorba despre pacienti si nevoile lor." Este revelator faptul că atunci când pacienții intră pe ușă, o întreabă pe Nancy. „Sunt un adevărat credincios în a oferi pacienților noul ochi proaspăt în care vor vedea tot ce e mai bun”, spune ea.

Pentru a vedea dacă Kildare și Nancy sunt excepții de la regulă, Dane Barnes și cu mine am întrebat sute de optici pentru a completa un sondaj prin care se măsoară dacă au fost primitori, potrivitori sau donatori. Le -am dat și un test de inteligență, evaluându-le capacitatea de a rezolva probleme complexe. Apoi le-am urmărit veniturile din vânzări pe parcursul unui an întreg.

Chiar și după controlul pentru inteligență, cei care dăruiau i-au vândut depășind pe cei care se potrivesc și pe cei care iau. Cel care dă în medie a generat cu peste 30 la sută mai multe venituri anuale decât cei care se potrivesc și cu 68 la sută mai mult decât cei care iau. Chiar dacă cei care potrivesc și cei care au primit împreună reprezentau peste 70 la sută dintre vânzători, jumătate dintre cei mai vânduți au fost donatori. Dacă toți opticii ar fi donatori, veniturile anuale medii ale companiei ar crește de la aproximativ 11,5 milioane de dolari la peste 15,1 milioane de dolari. Dăruitorii sunt cei mai vânzători, iar un motiv cheie este comunicarea neputincioasă.

A pune întrebări este o formă de comunicare neputincioasă pe care cei care dăruiesc o adoptă în mod natural. Întrebările funcționează mai ales atunci când publicul este deja sceptic cu privire la influența ta, cum ar fi atunci când nu îți lipsește credibilitatea sau statutul, sau când te afli într-o situație de negociere extrem de competitivă. Neil Rackham a petrecut nouă ani studiind experți și negociatori medii. El a identificat negociatori experți ca cei care au fost evaluați ca fiind extrem de eficienți de ambele părți și au avut un istoric puternic de succes cu puține eșecuri. El a înregistrat peste o sută de negocieri și le-a analizat pentru a vedea cum experții diferă de negociatorii obișnuiți. Negociatorii experți au petrecut mult mai mult timp încercând să înțeleagă perspectiva celeilalte părți: întrebările reprezentau peste 21% din comentariile experților, dar mai puțin de 10% din comentariile negociatorilor medii.

Dacă Kildare ar fi acceptat, ar fi mai interesat să conducă cu propriile răspunsuri decât să pună întrebări. Dar în loc să le spună pacienților ce vor, el îi întreabă ce vor. Într-o zi, doamna Jones iese de la un examen oftalmologic, iar Kildare se apropie de ea pentru a afla dacă este interesată de o nouă pereche de ochelari. Într-un ochi, este miop. În celălalt ochi, ea este hipermetrope. Medicul ei i-a prescris o lentilă multifocală, dar ea este clar sceptică. Ea este acolo pentru a-și examina ochii și nu are intenția de a face o achiziție costisitoare. Ea îi spune lui Kildare că nu vrea să încerce noul obiectiv.

În loc să ofere o prezentare asertivă, Kildare începe să-și pună întrebări. „Ce fel de muncă faci?” El află că ea lucrează la un computer și observă că atunci când încearcă să citească, ea întoarce capul pentru a-și privilegia ochiul miop. Când se uită la ceva în depărtare, ca atunci când conduce, ea întoarce capul în sens invers pentru a se baza pe ochiul ei hipermetrope. Kildare întreabă de ce medicul i-a prescris o lentilă nouă și menționează că se luptă cu distanța, munca la calculator și lectura. El vede că devine frustrată și o liniștește: "Dacă simți că nu ai nevoie de lentile corectoare, nu o să-ți pierd timpul. Lasă-mă să-ți mai pun o întrebare: când vei purta acești ochelari?" Ea spune că ar fi cu adevărat utile doar la serviciu și că sunt îngrozitor de scumpe dacă le poate purta doar o

parte a zilei.

În timp ce el ascultă răspunsul ei, Kildare realizează că clientul său are o concepție greșită despre modul în care pot fi folosite lentilele multifocale. El explică cu blândețe că poate folosi lentile multifocale nu numai la serviciu, ci și în mașină și acasă. Este intrigata și le încearcă. Câteva minute mai târziu, ea decide să se monteze pentru prima ei pereche de ochelari multifocali, cheltuind 725 de dolari. Un consumator ar fi putut pierde vânzarea. Punând întrebări, Kildare a putut să-și înțeleagă preocupările și să le abordeze

Dar poate că punem pachetul în favoarea donatorilor. La urma urmei, opticienii vând în industria de îngrijire a sănătății, unde este ușor să crezi în produs și să îți pese de pacienții care au nevoie. Pot donatorii să reușească în joburi de vânzări în care clienții sunt mai sceptici, cum ar fi asigurările? Într-un studiu, managerii au evaluat comportamentele de dăruire a mai mult de o mie de vânzători de asigurări . Chiar și în asigurări, cu cât este mai mare scorul de donator al vânzătorului, cu atât sunt mai mari veniturile vânzătorului, polițele vândute, cererile, cotele de vânzări îndeplinite și comisioanele câștigate.

Punând întrebări și cunoscându-și clienții, donatorii își construiesc încredere și dobândesc cunoștințe despre nevoile clienților lor. În timp, acest lucru îi face din ce în ce mai buni la vânzare. Într-un studiu, vânzătorii de produse farmaceutice au fost alocați unui produs nou fără o bază de clienți existentă. În fiecare trimestru, chiar dacă vânzătorilor li s-a plătit comision, cei care dăruiau au fost mai departe de ceilalți. * Mai mult decât atât, dăruirea a fost singura caracteristică pentru a prezice performanța: nu conta dacă oamenii de vânzări erau conștiincioși sau lipsiți de griji, extrovertiți sau introvertiți, stabili din punct de vedere emoțional sau anxioși și deschiși la minte sau tradiționali. Calitatea definitorie a unui vânzător de produse farmaceutice de top a fost acela de a oferi. Iar comunicarea neputincioasă, marcată de întrebări, este calitatea definitorie a modului în care vând donatorii.

Din curiozitate, ai de gând să votezi la urmatoarele alegeri prezidentiale?

Punându-ți această întrebare, tocmai am crescut șansele ca tu să votezi efectiv cu 41 la sută.

Acesta este un alt beneficiu al comunicării neputincioase. Mulți oameni presupun că cheia abilității persuasive este de a oferi o prezentare încrezătoare și asertivă. Dar, în viața de zi cu zi, suntem bombardați de agenți de publicitate, de telemarketing, de agenți de vânzări, de strângeri de fonduri și de politicieni care încearcă să ne convingă că vrem să le cumpărăm produsele, să le folosim serviciile și să le susținem cauzele. Când auzim un mesaj puternic persuasiv, devenim suspicioși . În unele cazuri, suntem îngrijorați să fim păcăliți, păcăliți sau manipulați de un predator. În alte situații, vrem doar să facem propriile alegeri libere, mai degrabă decât să avem deciziile controlate de altcineva. Așa că dacă îți spun să ieși și să votezi, s-ar putea să rezisti. Dar când vă întreb dacă intenționați să votați, nu simțiți că încerc să vă influențez. Este o întrebare nevinovată și, în loc să rezisti influenței mele, reflectezi asupra ei. „Ei bine, îmi pasă să fiu un cetățean bun și vreau să-mi susțin candidatul.” Nu pare că te conving. După cum explică Aronson, ați fost convins de cineva care vă place deja și în care aveți încredere:

Te.

Dave Walton știe de ce întrebările sunt dispozitive eficiente de persuasiune. El vede avocații grozavi ca oameni de vânzări și este important ca aceștia să nu-și vândă argumentele prea asertiv, ca cei care iau. "Arta advocacy este să te conduc la concluzia mea *în condițiile tale.* Vreau să-ți faci propriile concluzii: te vei ține de ele mai puternic. Încerc să conduc jurații până la această linie, să-i las și să-i las să se hotărască." Întrebările gânditoare deschid calea pentru ca jurații să se convingă. Potrivit lui Aronson, „în persuasiunea directă, publicul este constant conștient de faptul că a fost

convins de altul. autopersuasiune apare, oamenii sunt convinși că motivația pentru schimbare a venit din interior.”

Adresând oamenilor întrebări despre planurile și intențiile lor, creștem probabilitatea ca aceștia să acționeze în conformitate cu aceste planuri și intenții. Cercetările arată că, dacă te întreb dacă intenționezi să cumperi un nou computer în următoarele șase luni, vei avea 18% mai multe șanse să ieși și să iei unul. Dar funcționează doar dacă deja te simți bine cu privire la intenția pe care o vizează întrebarea. Studiile arată că a pune întrebări despre planurile tale de a folosi ata dentară și de a evita alimentele grase crește semnificativ șansele ca tu să folosești ata dentară și să mănânci sănătos. Acestea sunt acțiuni dezirabile, așa că întrebările vă deschid ușa pentru a vă convinge să vă implicați în ele. * Dar dacă te întreb despre planurile tale de a face ceva nedorit, întrebările nu funcționează. De exemplu, ai de gând să mănânci niște lăcuste acoperite cu ciocolată luna aceasta?

După ce te-ai gândit la asta, probabil că ești și mai puțin probabil să o faci. În exemplele pe care le-am acoperit până acum, donatorii vindeau produse dorite clienților interesați. Când Bill Grumbles vindea HBO, avea clienți care erau deschiși către un produs de cablu mai bun. Când Kildare Escoto și Nancy Phelps vând ochelari, au pacienți care au nevoie de rame sau lentile noi. Cum schimbă cei care dăruiesc mintea publicului care nu este atât de receptiv?

Convingerea: Tehnica vorbirii tentative

În 2004, tema de vânzare cu amănuntul a Volkswagen a fost „Drive it. You will get it.” Consumatorii conectați cu dublul sens. Linia transmitea că pentru a aprecia pe deplin caracteristicile de performanță ale unui Volkswagen, trebuia să stai la volan. Mai purta și un alt mesaj: dacă duci mașina la un test drive, o vei iubi atât de mult încât vei ajunge să o cumperi. A fost doar una dintr-un șir de campanii memorabile de la Arnold Worldwide, agenția de publicitate a Volkswagen. Dar Don Lane , omul care a generat tema inteligentă „Drive it. You'll get it”, nu a apărut niciodată în credite.

Lane a fost director senior de cont, nu membru al departamentului de creație. Treaba lui era să împacheteze și să vândă ideile echipei creative. Într-o zi, în timp ce era blocat cu un brief strategic pentru echipa de creație, i-a venit în cap o idee. În loc să scrie strategia, a scris un exemplu de script care se termină cu rândul „Drive it. You'll get it.”

Nu era o practică standard ca o persoană de cont să vină la echipa de creație cu o soluție, în loc de o problemă de rezolvat. De fapt, era interzis ca un tip de cont să contribuie la procesul creativ. Deci Lane a avut o dilemă: cum a putut face echipa de creație să asculte? Dacă ar fi fost un acceptator, s-ar fi putut năvăli în biroul directorului de creație pentru a prezenta linia, a face lobby puternic pentru ea și a cere credit complet. Dacă ar fi fost un potrivire, ar fi oferit o favoare echipei creative și ar fi sperat la reciprocitate sau ar fi cerut o favoare datorată. Dar Lane se aplecă în direcția dăruitorului. Nu era preocupat de credit; a vrut doar să ajute echipa de creație și să vadă implementarea unei linii bune. "În afacerea noastră, oamenii creativi sunt talentați și merită să obțină cea mai mare parte, dacă nu chiar tot, creditul. Unii oameni de la gestionarea contului le detestă", spune Lane. "Știam că treaba mea era să ajut oamenii creativi și să le ofer spațiu pentru a veni cu idei. Nu-mi păsa dacă cineva știa că este ideea mea. Nu conta de unde vine ideea. Dacă ar funcționa, toți ne-am fi implicat în succes."

Lane a intrat în biroul directorului de creație. În loc să folosească o comunicare puternică — „Am o linie grozavă, ar trebui să o folosești” —, a folosit o abordare mai blândă. El a prezentat un exemplu de scenariu radio pentru a arăta cum va funcționa. Apoi i-a spus directorului de creație: „Știu că acest lucru este împotriva regulilor, dar vreau să vă dau o idee despre ceea ce vorbesc. Ce părere aveți despre această linie? „Drive it, you will get it.””

Directorul de creație a înțeles. S-a uitat la Lane, a zâmbit și a spus: „Aceasta este campania noastră”. Campania a vândut multe mașini și a câștigat mai multe premii de publicitate.

Alison Fragale, profesor la Universitatea din Carolina de Nord, este expertă în forma de comunicare neputincioasă pe care Don Lane a folosit-o eficient. Fragale constată că stilurile de vorbire trimit semnale despre cine dăruiește și cine primește. Actorii tind să folosească un discurs puternic: sunt asertivi și direcți. Cei care dăruiesc tind să folosească o vorbire mai neputincioasă, vorbind cu markeri tentativi, cum ar fi aceștia:

- Ezitări: „bine”, „um”, „uh”, „știi”
- Garni vii: „cam”, „cumva”, „poate”, „probabil”, „cred”
- Disclaimers: „aceasta poate fi o idee proastă, dar”
- Etichetați întrebări: „Este interesant, nu-i așa?” sau „este o idee bună, nu?”
- Intensificatoare: „cu adevărat”, „foarte”, „destul de”

Acești markeri transmit un mesaj clar audienței: vorbitorului îi lipsește încrederea și autoritatea. Lipsa de încredere este un lucru rău, nu?

Dacă descompunem modul în care Don Lane și-a prezentat ideea, putem vedea doi indicatori ai vorbirii neputincioase: o declinare a răspunderii și o întrebare etichetă. Renunțarea lui a fost „Știu că acest lucru este împotriva regulilor, dar”, iar întrebarea lui a fost „Ce crezi?” Fragale arată că atunci când oamenii trebuie să lucreze îndeaproape împreună, cum ar fi în echipe și relații de serviciu, vorbirea neputincioasă este de fapt mai influentă decât vorbirea puternică.

Pentru a ilustra unul dintre studiile ei, imaginați-vă că avionul dvs. tocmai a aterizat în deșert. Ești cu colegul tău, Jamie. Trebuie să prioritizați douăsprezece articole, inclusiv o lanternă și o hartă, în ordinea importanței pentru supraviețuire. Îți împărtășești clasamentul cu Jamie, care nu este de acord. Nu ești un fan al lanternei. Dar Jamie crede că este critic și decide să transmită un mesaj puternic:

> Lanterna trebuie să fie evaluată mai sus. Este singurul dispozitiv de semnalizare nocturnă fiabil; de asemenea, reflectorul și lentila ar putea fi folosite pentru a aprinde un incendiu, care este o altă modalitate de a semnala ajutor. Pune-o mai sus.

Jamie sună ca un primitor - și probabil că este, deoarece cei care iau sunt înclinați să dea ordine ca acesta. Ești dispus să-l asculți pe Jamie?

Dacă ești ca majoritatea oamenilor, răspunsul este nu. Ar trebui să colaborezi și nu vrei să ți se spună ce să faci, așa că rezisti influenței lui Jamie. În încercarea de a stabili dominația, Jamie și-a pierdut prestigiul. Dar dacă Jamie face aceeași sugestie, vorbind mai provizoriu și adăugând câteva întrebări și garduri vii?

> Crezi că lanterna ar trebui să fie evaluată mai sus? Poate fi un dispozitiv de semnalizare nocturnă destul de fiabil. De asemenea, poate că reflectorul și lentila ar putea fi folosite pentru a aprinde un incendiu, care ar putea fi o altă modalitate de a semnala ajutor.

În studiul lui Fragale, oamenii au fost mult mai receptivi la această versiune. Vorbirea neputincioasă semnalează că Jamie este un dăruitor. Vorbind provizoriu , Jamie dă dovadă de dorință de a-ți amâna, sau cel puțin de a-ți lua în considerare opinia. Fragale descoperă că, chiar și atunci când Jamie transmite exact același mesaj pe același ton de ambele ori, adăugarea de semne de discuție tentativă, cum ar fi garduri vii, întrebări de etichetă și intensificatoare, câștigă mai mult respect și influență. Acesta este motivul pentru care directorul de creație a fost atât de deschis la ideea lui Don Lane: Lane a semnalat că nu încerca să amenințe autoritatea regizorului. Pentru directorul de creație i-a fost clar că Lane doar încerca să împărtășească o idee bună, iar regizorul a știut o idee bună când a văzut-o. *

De-a lungul timpului, discuția a dat roade pentru Lane. A adus idei cu blândețe și nu a cerut credit. „Oamenii creativi au răspuns la această abordare și mi-a oferit credibilitate atunci când am avut o idee creativă care merită împărtășită”, explică Lane. În timp ce mulți dintre colegii săi au avut conflicte cu oamenii creativi, Lane și-a dezvoltat o reputație de a fi un tip rar cu conturi cu care oamenilor creativi le plăcea să lucreze. În loc să-l vadă ca pe un străin care le călcă în picioare, ei l-au văzut ca pe un contribuitor util. Ei i-au solicitat frecvent proiecte, spunând adesea: "Ne ajută. Nu este un tip tipic de cont. Să-l ținem implicat și să-i oferim mai multe oportunități." Știind că este generos și deschis, echipele creative au fost dispuse să împărtășească idei cu el și să-i întâmpine contribuția, mai degrabă decât să-și păzească mai îndeaproape terenul.

Capacitatea lui Lane de a contribui la echipele creative a atras atenția managementului superior.

Într-un stadiu neobișnuit de timpuriu al carierei sale, Lane a fost invitat să joace un rol cheie în campania de renume mondial „Drivers wanted” pentru Volkswagen. „Odatorii se tem că vor deveni invizibili”, spune Lane. "Dar am văzut donatorii prosperând pentru că oamenilor le place să lucreze cu ei și au încredere. Realizând că acesta a fost un impuls turbo major la începutul carierei mele." Lane a fost promovat mai repede decât mulți dintre colegii săi, iar acum este vicepreședinte executiv și director executiv la Arnold. În cuvintele unui vicepreședinte creativ, „Don este un jucător de echipă complet... Dacă am o altă oportunitate de a lucra cu Don, aș profita de șansa.”

O analiză a discuțiilor provizorii indică un alt motiv pentru care bâlbâiala lui Dave Walton l-ar fi putut ajuta să intre în legătură cu juriul în procesul secretelor comerciale. Ezitările, gardurile vii și intensificatoarele sunt caracteristici încorporate ale bâlbâirii. Când un juriu îl aude pe Dave Walton bâlbâind, el nu mai sună dominant și impunător. Ei nu simt că încearcă să-i convingă, așa că își coboară rezistența. Ei devin doar puțin mai deschiși să fie convinși de el.

Atunci când cei care dăruiesc vorbesc neputincios, ei ne arată că au în suflet interesele noastre cele mai bune. Dar există un rol în care oamenii tind să evite să vorbească în mod provizoriu: conducerea. Nu cu mult timp în urmă, un manager de marketing pe nume Barton Hill a aflat de ce. El conducea o unitate de afaceri la o firmă de servicii financiare și a fost invitat la un interviu pentru o promovare majoră într-o poziție de nivel superior, unde va conduce mai multe unități de afaceri. Intervievatorul a început cu o întrebare de softball: spune-ne despre succesele tale. Hill a început să vorbească despre realizările echipei sale, care au fost destul de impresionante.

Deși Hill a fost favoritul pentru această poziție, nu a primit-o. Intervievatorul i-a spus că nu sună ca un lider. „Am continuat să folosesc cuvinte precum *noi* și *noi”,* spune Hill. "Nu am folosit suficiente pronume la persoana întâi la singular, ca *eu* și ca *mine.* Am aflat mai târziu că nu părea că sunt un lider. El a crezut că nu am condus succesul echipei și și-a dorit pe cineva care ar putea." Intervievatorul se aștepta ca Hill să vorbească mai asertiv, iar comunicarea neputincioasă l-a costat slujba.

Vorbind cu mai multă viteză, volum, asertivitate și certitudine, cei care iau parte ne convin că știu despre ce vorbesc. Într-un studiu realizat de Psihologii din California , cei care acceptau au fost apreciați de membrii grupului ca fiind mai competenți, dar, în realitate, nu erau mai competenți. Autorii studiului spun că cei care iau parte „obțin influență deoarece se comportă în moduri care îi fac să pară competenți – chiar și atunci când le lipsește de fapt competența”.

Nefolosind un discurs puternic în interviul său, Barton Hill nu a reușit să creeze impresia de dominație. Cu toate acestea, aceeași comunicare neputincioasă care l-a costat promovarea a ajuns să câștige prestigiu, făcându-și echipele de succes. În timp ce comunicarea puternică ar putea fi eficientă într-un interviu de angajare, într-o echipă sau într-o relație de serviciu, ea pierde respectul și admirația celorlalți. Psihologi din Amsterdam au arătat că, deși membrii grupului îi percep pe cei care iau parte ca fiind lideri extrem de eficienți, cei care iau de fapt subminează performanța grupului. Vorbirea îi convinge în mod dominant pe membrii grupului că cei care acceptă sunt puternici, dar înăbușă schimbul de informații, împiedicând membrii să comunice idei bune. "Echipelor le place când liderul lor prezintă un produs de lucru ca un efort de colaborare. Acesta este ceea ce le inspiră să contribuie", reflectă Hill. "Paradoxul vine de la oameni care cred că un lider incluziv nu este suficient de puternic pentru a conduce o echipă, când de fapt acel lider este mai puternic, pentru că generează sprijinul echipei. Oamenii se leagă de cei care dăruiesc, cum ar fi electromagnetismul." În cele din urmă, Hill a plecat la o altă companie, iar trei dintre foștii săi angajați l-au abordat pentru a se alătura echipei sale. Acest tip de loialitate a dat roade pe termen lung: echipele lui Hill au avut un succes extraordinar. Acum este director general și șef global de

marketing la Citi Transaction Services, o divizie de peste douăzeci de mii de oameni.

Desigur, există un timp și un loc pentru ca liderii să folosească un discurs puternic. Într-un studiu asupra francizelor de pizza , colegii Francesca Gino, Dave Hofmann și cu mine am descoperit că atunci când majoritatea angajaților dintr -un magazin sunt adepți obligați, managerii sunt bine pregătiți să vorbească cu putere. Dar atunci când majoritatea angajaților sunt proactivi, generează idei noi pentru gătit și livra pizza mai eficient, vorbirea puternică se întoarce înapoi. Când angajații erau proactivi, managerii care vorbeau cu forță și-au condus magazinele la profituri cu 14% mai mici decât managerii care au vorbit mai puțin asertiv și mai tentativ. Transmițând dominație, vorbitorii puternici și-au descurajat angajații proactivi să contribuie. Când oamenii folosesc o comunicare puternică, alții îi percep ca „preferând și urmăresc realizări individuale", scrie Fragale, „în detrimentul realizărilor de grup". Prin vorbirea tentativă, vorbitorii neputincioși și-au câștigat prestigiul: au arătat deschidere față de ideile proactive care ar beneficia grupul.

Pentru a vedea dacă acest efect va rezista într-un cadru mai controlat, eu și colegii mei am reunit echipe de oameni pentru a împături tricourile. Am instruit jumătate dintre liderii de echipă să vorbească cu forță și i-am cerut celeilalte jumătate să vorbească mai provizoriu. Încă o dată, când membrii echipei erau adepți pasivi, vorbitorii puternici s-au descurcat bine. Dar când membrii echipei au fost extrem de proactivi, luând inițiativă pentru a găsi o modalitate mai rapidă de a împături tricourile, difuzoarele neputincioase au fost mult mai eficiente. Echipele proactive au avut o producție medie cu 22% mai mare sub conducerea liderilor care au vorbit fără putere decât cu putere. Membrii echipei i-au văzut pe vorbitorii puternici ca fiind amenințați de idei, văzând vorbitorii neputincioși ca fiind mai receptivi la sugestii. Vorbirea tentativă nu a stabilit dominația, dar a câștigat mult prestigiu. Membrii echipei au lucrat mai productiv atunci când vorbitorii tentativi au arătat că sunt deschiși la sfaturi.

Pentru un primitor, această receptivitate la sfaturi poate suna ca o slăbiciune. Ascultând sugestiile altora, donatorii ar putea ajunge să fie influențați în mod nejustificat de colegii lor. Dar ce se întâmplă dacă căutarea de sfaturi este de fapt o strategie de influențare a altor persoane? Când donatorii se așează la masa de negociere, ei beneficiază de sfaturi în moduri neașteptate.

Negocierea: căutarea de sfaturi în umbra unei îndoieli

În 2007, o companie *Fortune* 500 a închis o fabrică în Midwest Statelor Unite. Una dintre persoanele care și-a pierdut poziția a fost un cercetător efervescent pe nume Annie. Compania ia oferit lui Annie un transfer pe Coasta de Est, dar i-ar cere să renunțe la educație. În timp ce lucra cu normă întreagă, Annie a fost înscrisă la un program de MBA pe timp de noapte. Nu-și putea permite să renunțe la slujbă și, dacă ar fi făcut-o, compania nu și-ar mai plăti diploma. Totuși, dacă ar accepta transferul, nu ar putea continua să studieze. Era în dificultate, cu puțin timp și puține opțiuni.

Două săptămâni mai târziu, s-a întâmplat ceva extraordinar: i s-a oferit un loc pe avionul privat al companiei, care în mod normal era disponibil doar pentru directori de top, cu acces nelimitat până la terminarea MBA. Ea a acceptat transferul și și-a petrecut următoarele nouă luni călare cu avionul corporativ înainte și înapoi, de două ori pe săptămână, până când și-a terminat diploma. Compania a plătit, de asemenea, mașina ei de închiriat în fiecare săptămână și bilete de avion comercial atunci când avionul corporativ nu funcționa. Cum a făcut compania să facă o investiție atât de mare în ea?

Annie a obținut toate aceste avantaje fără să negocieze vreodată. În schimb, ea a folosit o formă de comunicare neputincioasă care este destul de familiară donatorilor.

Intră în negocieri, cei care iau de obicei lucrează pentru a stabili o poziție dominantă. Dacă Annie ar fi acceptat, ar fi întocmit o listă cu toate meritele ei și ar fi atras contraoferte de la companii rivale pentru a-și consolida poziția. Participanții sunt mai înclinați să vadă negocierea ca pe o oportunitate de contrapartidă. Dacă Annie s-ar fi potrivit, ar fi mers la un lider senior care îi datora o favoare și ar fi cerut reciprocitate. Dar Annie dăruiește: ea îndrumează zeci de colegi, voluntari pentru United Way și vizitează clasele din școala primară pentru a-i interesa pe elevi în știință. Când colegii ei greșesc, ea este în mod regulat cea care își asumă responsabilitatea, ferindu-i de vină în detrimentul propriei performanțe. Ea a retras odată o cerere de angajare când a aflat că o prietenă aplica pentru aceeași poziție.

Ca dăruitoare, Annie nu se simțea confortabil să negocieze ca o persoană care acceptă sau ca o potrivire, așa că a ales o strategie complet diferită. Ea a contactat un manager de resurse umane și a cerut sfaturi. „Dacă ai fi în locul meu, ce ai face?”

Managerul a devenit avocatul lui Annie. Ea a contactat șefii departamentului și site-ului lui Annie și a început să facă lobby în numele lui Annie. Șeful departamentului, la rândul său, a sunat-o pe Annie și a întrebat-o ce ar putea face pentru a o păstra. Annie a menționat că voia să-și termine MBA, dar nu își permitea să zboare înainte și înapoi. Ca răspuns, șeful departamentului i-a oferit un loc pe avion.

Noile cercetări arată că căutarea de sfaturi este o strategie surprinzător de eficientă pentru exercitarea influenței atunci când ne lipsește autoritatea . Într-un experiment, cercetătoarea Katie Liljenquist a pus oamenii să negocieze posibila vânzare a proprietății comerciale. Când vânzătorii s-au concentrat pe obiectivul lor de a obține cel mai mare preț posibil, doar 8% au ajuns la un acord de succes. Când vânzătorii le-au cerut cumpărătorilor sfaturi despre cum să-și atingă obiectivele, 42% au ajuns la un acord de succes. Cererea de sfaturi a încurajat o mai mare cooperare și schimb de informații, transformând o negociere potențial controversată într-o înțelegere câștigătoare pentru toate părțile. Studiile demonstrează că în industria de producție, servicii financiare, asigurări și industria farmaceutică, căutarea de sfaturi este printre cele mai eficiente modalități de a influența colegii, superiorii și subordonații. Căutarea de sfaturi tinde să fie semnificativ mai persuasivă decât

tactica preferată a primitorului de a face presiuni pe subalterni și de a îngrăcia superiorii. Căutarea de sfaturi este, de asemenea, în mod constant mai influentă decât abordarea implicită a interlocutorului de a tranzacționa favoruri.

Acest lucru este valabil chiar și în eșaloanele superioare ale marilor corporații. Recent, profesorii de strategie Ithai Stern și James Westphal au studiat directorii la 350 de mari companii industriale și de servicii din SUA, sperând să afle cum directorii obțin locuri în consiliile de administrație. Scaune de bord sunt râvniți de directori, deoarece plătesc adesea salarii de șase cifre, trimit semnale clare de stare și îmbogățesc rețelele prin acordarea de acces la elita corporativă.

Aceștia presupun că cea mai bună cale către un loc la bord este îngrățirea. Ei flatează un regizor cu complimente sau îi urmăresc prietenii pentru a-l lauda indirect. Cu toate acestea, Stern și Westphal au descoperit că lingușirea funcționa numai atunci când era cuplată cu căutarea de sfaturi. În loc să facă doar complimente unui director, directorii care au obținut locuri în consiliu au avut mai multe șanse să ceară sfaturi împreună cu complimentul. Când lăudau abilitățile unui regizor, directorii care căutau sfaturi au întrebat cum a stăpânit-o. Când lăudau succesul unui director într-o sarcină, acești directori au cerut recomandări despre cum să-i reproducă succesul. Când directorii i-au cerut sfaturi în acest fel unui director, acel director era mult mai probabil să-i recomande pentru o numire în consiliu – și, ca urmare, au obținut mai multe locuri în consiliu.

Căutarea de sfaturi este o formă de comunicare neputincioasă care combină exprimarea vulnerabilității, adresarea întrebărilor și vorbirea tentativă. Când cerem sfaturi altora, punem o întrebare care transmite incertitudine și ne face vulnerabili. În loc să proiectăm cu încredere că avem toate răspunsurile, admitem că alții ar putea avea cunoștințe superioare. Drept urmare, cei care acceptă și potrivesc tind să evite să caute sfaturi. Din perspectiva unui utilizator, a cere sfaturi înseamnă a recunoaște că nu ai toate răspunsurile. Consumatorii se pot teme că solicitarea de sfaturi i-ar putea face să pară slabi, dependenți sau incompetenți. Ei greșesc: cercetările arată că oamenii care caută în mod regulat sfaturi și ajutor de la colegii cunoscători sunt de fapt evaluați mai favorabil de către supraveghetori decât cei care nu caută niciodată sfaturi și ajutor.

Apare vulnerabil nu îi deranjează pe cei care dăruiesc, care își fac mult mai puțin griji să-și protejeze ego-urile și să proiecteze certitudinea. Când donatorii cer sfaturi, este pentru că sunt cu adevărat interesați să învețe de la alții. Persoanele care se potrivesc se abțin să caute sfaturi din alt motiv: ar putea datora ceva în schimb.

Potrivit lui Liljenquist, căutarea de sfaturi are patru beneficii: învățare, luare de perspectivă, angajament și lingușire. Când Annie a cerut un sfat, a descoperit ceva ce nu știa înainte: avionul companiei avea locuri suplimentare și călătorea înainte și înapoi între cele două locații cheie ale ei. Dacă ar fi făcut lobby mai asertiv în loc să ceară sfaturi, s-ar putea să nu fi obținut niciodată aceste informații. De fapt, Annie a avut mai multe conversații anterioare în care nimeni nu a menționat avionul.

Acest lucru ne aduce la cel de-al doilea beneficiu al căutării de sfaturi: îi încurajăm pe ceilalți să ia perspectivele noastre. În conversațiile anterioare ale lui Annie, în care aceasta nu a cerut sfaturi, șeful de departament s-a concentrat pe interesul companiei de a o transfera economisind în același timp cât mai mulți bani. Cererea de sfat a schimbat conversația. Atunci când cerem un sfat, pentru a ne oferi o recomandare, consilierii trebuie să privească problema sau dilema din punctul nostru de vedere. Abia când Annie a căutat îndrumare, șeful departamentului a ajuns să ia în considerare problema din perspectiva ei, moment în care avionul corporativ i-a dat seama ca o soluție.

Odată ce șeful de departament a propus această soluție, a apărut al treilea beneficiu al căutării de sfaturi: angajamentul. Șeful departamentului a jucat un rol cheie în generarea soluției cu jet.

Deoarece era ideea lui și investise deja ceva timp și energie în încercarea de a o ajuta pe Annie, era foarte motivat să o ajute în continuare. El a ajuns să plătească pentru mașina de închiriat pe care a folosit-o în Midwest și a fost de acord să finanțeze zboruri comerciale dacă avionul corporativ nu funcționa.

Nu există nicio îndoială că Annie a câștigat aceste privilegii printr-o combinație de muncă asiduă, talent și generozitate. Dar un studiu inteligent aruncă o lumină suplimentară asupra motivului pentru care șeful de departament a fost atât de motivat să-i ofere Annie mai mult decât avionul corporativ. În urmă cu o jumătate de secol, psihologii Jon Jecker și David Landy plăteau oamenii pentru succesul unei sarcini de geometrie. În grupul de control, participanții au păstrat banii și au vizitat secretarul departamentului pentru a completa un chestionar final. Dar când un alt grup de participanți a început să plece, cercetătorul le-a cerut ajutor. "Mă întrebam dacă îmi faci o favoare. Fondurile pentru acest experiment s-au epuizat și îmi folosesc propriii bani pentru a termina experimentul. Ca o favoare pentru mine , ai vrea să returnezi banii câștigați?"

Aproape toți participanții au dat banii înapoi. Când au fost întrebați cât de mult le-a plăcut cercetătorul, oamenii care îi făcuseră favoarea l-au plăcut substanțial *mai mult* decât oamenii care nu le-au plăcut. De ce?

Când ne dăm timpul, energia, cunoștințele sau resursele pentru a-i ajuta pe alții, ne străduim să menținem convingerea că ei sunt demni și merită ajutorul nostru. Cererea de sfaturi este o modalitate subtilă de a invita pe cineva să se angajeze față de noi. Odată ce șeful de departament și-a făcut timp să-i ofere sfaturi Anniei, a devenit mai investit în ea. Ajutându-l pe Annie să genereze o soluție, i-a întărit angajamentul față de ea: trebuie să fie demnă de timpul lui. Dacă nu era importantă pentru el, de ce s-ar fi obosit să o ajute? După cum a scris Benjamin Franklin în autobiografia sa: „ Cel care odată ți-a făcut bunătate va fi mai gata să-ți facă altul decât cel pe care tu însuți l-ai obligat.”

Când le cerem sfaturi oamenilor, le acordăm prestigiu, arătând că le respectăm și le admirăm cunoștințele și expertiza. Deoarece majoritatea oamenilor se potrivesc, ei tind să răspundă favorabil și să se simtă motivați să ne susțină în schimb. Când Annie l-a abordat pe managerul de resurse umane pentru sfat, acesta a făcut un pas și s-a dus la bataie pentru ea. Potrivit biografului Walter Isaacson, Benjamin Franklin a văzut căutarea de sfaturi ca pe o formă de lingușire. Franklin „avea o regulă fundamentală pentru a-și câștiga prieteni ”, scrie Isaacson: apelează la „mândria și vanitatea lor, căutându-le în mod constant părerea și sfatul, iar ei te vor admira pentru judecata și înțelepciunea ta”

Indiferent de stilul lor de reciprocitate, oamenilor le place să li se ceară sfaturi. Oferirea de sfaturi îi face pe cei care primesc să se simtă importanți și îi face pe cei care dau să se simtă de ajutor. De multe ori, participanților le place să ofere sfaturi dintr-un alt motiv: este o modalitate ieftină de a acumula credite pe care le pot încasa mai târziu. Drept urmare, atunci când cerem oamenilor sfaturi, ei tind să ne răspundă pozitiv.

Dar iată problema: căutarea de sfaturi funcționează numai dacă este autentică. În cercetarea sa privind căutarea de sfaturi, Liljenquist constată că succesul „depinde de perceperea țintei ca pe un gest sincer și autentic”. Când a încurajat în mod direct oamenii să caute sfaturi ca strategie de influență, totul a căzut. Omenii lor i-au recunoscut ca fiind falsificatori: puteau spune că solicitanții de sfaturi erau îngrățiți pe baza unor motive ascunse. „Oamenii care sunt suspectați de gestionarea strategică a impresiilor sunt mai susceptibili de a fi văzuți ca egoiști, reci, manipulatori și nedemni de încredere”, scrie Liljenquist. Căutarea de sfaturi a fost eficientă numai atunci când oamenii o făceau spontan. Deoarece donatorii sunt mai dispuși să ceară sfaturi decât cei care iau și potriviți,

este probabil ca mulți dintre solicitanții spontani de sfaturi din studiile ei să fi fost donatori. Erau de fapt interesați de perspectivele și recomandările altora și au fost evaluați ca ascultători mai buni.

Cred că acest lucru se aplică în general comunicării neputincioase: funcționează pentru donatori, deoarece își stabilesc o intenție sinceră de a acționa în interesul celorlalți. Atunci când prezintă, donatorii explică clar că își exprimă vulnerabilitatea nu numai pentru a câștiga prestigiu, ci și pentru a face o legătură reală cu publicul. Atunci când vând, donatorii pun întrebări într-un mod care să transmită dorința de a ajuta clienții, nu de a profita de ei. Când persuadează și negociază, donatorii vorbesc tentativ și caută sfaturi pentru că prețuiesc cu adevărat ideile și punctele de vedere ale celorlalți.

Comunicarea neputincioasă este limbajul natural al multor donatori și unul dintre marile motoare din spatele succesului lor. Exprimarea vulnerabilității, adresarea întrebărilor, vorbirea tentativă și solicitarea de sfaturi pot deschide ușile pentru a câștiga influență, dar modul în care direcționăm această influență se va răsuna pe parcursul vieții noastre profesionale, inclusiv despre unele despre care am discutat deja, cum ar fi construirea de rețele și colaborarea cu colegii. După cum veți vedea mai târziu, nu orice dăruitor folosește comunicarea neputincioasă, dar cei care o fac adesea consideră că este utilă în situațiile în care trebuie să construim relații și încredere. Nu poate fi falsificat cu ușurință, dar dacă îl falsești suficient de mult, s-ar putea să devină mai real decât te-ai fi așteptat. Și, după cum a descoperit Dave Walton, comunicarea neputincioasă poate fi mult mai puternică și mai eficientă decât se pare la ureche.

Arta menținerii motivației

De ce unii donatori ard, dar alții sunt în flăcări

Altruiștii inteligenți, deși mai puțin altruiști decât altruiștii neinteligenți, vor fi mai în formă decât atât altruiștii neinteligenti, cât și indivizii egoiști.
— Herbert Simon, laureat al Premiului Nobel pentru economie

Până în acest moment, ne-am concentrat asupra modului în care donatorii urcă în vârful treptei succesului prin modalitățile unice prin care își construiesc rețele, colaborează, comunică, influențează și îi ajută pe alții să-și atingă potențialul. Dar, după cum ați văzut în capitolul de deschidere, cei care dăruiesc sunt, de asemenea, mai probabil să ajungă la partea de jos a scării succesului. Succesul implică mai mult decât doar valorificarea punctelor forte ale dăruirii; necesită, de asemenea, evitarea capcanelor. Dacă oamenii acordă prea mult timp, ajung să facă sacrificii pentru colaboratorii și legăturile de rețea, în detrimentul propriei energii. Dacă oamenii acordă prea mult credit și se angajează într-o comunicare prea neputincioasă, este prea ușor pentru ei să devină împușcători și preșuri, nereușind să-și promoveze propriile interese. Consecința: cei care dăruiesc ajung epuizați și neproductivi.

Deoarece strategiile care îi catapultează pe cei care dăruiesc în vârf sunt distincte de cele care îi scufundă pe cei care dăruiesc în jos, este esențial să înțelegem ce diferențiază donatorii de succes de cei care dăruiesc eșuați. Următoarele trei capitole examinează de ce unii dătători se epuizează în timp ce alții sunt în flăcări; cum evită donatorii să fie exploatați de cei care iau; și ce pot face indivizii, grupurile și organizațiile pentru a proteja donatorii și pentru a le răspândi succesul.

Recent, psihologii canadieni Jeremy Frimer și Larry Walker au condus un efort ambițios de a descoperi ce motivează donatorii de mare succes . Participanții au fost câștigători ai Caring Canadian Award, cea mai mare onoare a țării pentru dăruirea, recunoașterea oamenilor care și-au dedicat mulți ani din viața lor pentru a-și ajuta comunitățile sau pentru a promova o cauză umanitară. Mulți câștigători ai acestui premiu au susținut eforturi extraordinare de dăruire timp de decenii pentru a face diferența.

Pentru a dezvălui ce i-a determinat, toți participanții au completat un chestionar prin care le-a

cerut să enumere zece obiective ca răspuns la „De obicei încerc să...”. Apoi, Walker a realizat interviuri aprofundate cu douăzeci și cinci de câștigători Canadieni Grijulii și un grup de comparație de douăzeci și cinci de persoane care i-au egalat pe câștigători în funcție de sex, vârstă, etnie și educație, dar nu au susținut același nivel sau durată de dăruire. Walker a petrecut o sută de ore intervievând toți cei cincizeci de oameni despre viața lor, acoperind perioade cheie și evenimente critice din copilărie, adolescență și vârsta adultă. De acolo, evaluatorii independenți au citit listele de obiective, au ascultat casetele de interviu și au evaluat gradul în care participanții și-au exprimat două motivații cheie: interesul personal și interesul altora. Interesul propriu a implicat urmărirea puterii și a realizării, în timp ce interesul de altă natură se concentra pe a fi generos și de ajutor. Pe ce set de motivații au obținut câștigătorii Caring Canadian un scor mai mare decât grupul de comparație?

Răspunsul intuitiv este alt interes și este corect. În poveștile lor de viață, Caring Canadians au menționat că dăruiesc și ajută de mai mult de trei ori mai des decât grupul de comparație. Când și-au enumerat obiectivele, Caring Canadians au enumerat aproape de două ori mai multe obiective legate de alte interese decât grupul de comparație. Caring Canadians au evidențiat obiective precum „să servească drept model pozitiv pentru tineri” și „să susțină femeile dintr-o categorie cu venituri mici”. Participanții la comparație au avut mai multe șanse să menționeze obiective precum „să-mi ridice handicapul de golf la o singură cifră”, „să fii atractiv pentru alții” și „să vâneze cele mai mari căprioare și să prindă pești mari”.

Dar iată surpriza: canadienii care au grijă au obținut, de asemenea, un scor mai mare la interesul propriu. În poveștile lor de viață, acești donatori de mare succes au menționat o căutare a puterii și a realizării aproape de două ori mai des decât grupul de comparație. În obiectivele lor, Caring Canadians aveau cu aproximativ 20% mai multe obiective legate de obținerea influenței, câștigarea recunoașterii și obținerea excelenței individuale. Dăruitorii de succes nu erau doar mai orientați spre altcineva decât colegii lor; erau, de asemenea, mai interesați de ei. Se pare că cei care dăruiesc de succes sunt la fel de ambițioși ca cei care iau și potriviți.

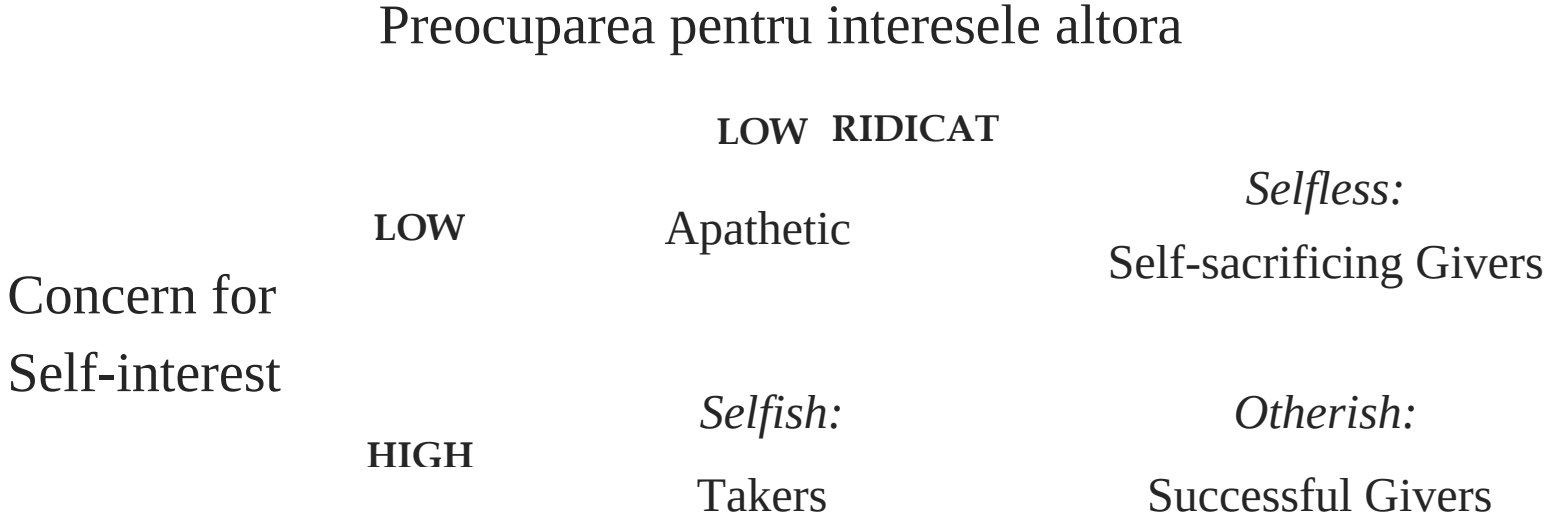
Aceste rezultate au implicații fascinante pentru înțelegerea noastră a motivului pentru care unii donatori reușesc, dar alții eșuează. Până în acest moment, am analizat stilurile de reciprocitate pe un continuum de la a lua la a da: este preocuparea ta principală pentru propriile interese sau interesele altora? Acum vreau să complic această înțelegere, uitându-mă la interacțiunea dintre interesul personal și cel al altora. Cei care iau un scor mare în interesul propriu și scăzut în interesul celorlalți: își propun să-și maximizeze propriul succes fără a se preocupa prea mult pentru alți oameni. Dimpotrivă, cei care dăruiesc întotdeauna obțin scoruri mari în ceea ce privește interesul altora, dar variază în ceea ce privește interesul propriu. Există două tipuri de donatori și au rate de succes dramatic diferite.

dezinteresați sunt oameni cu un interes ridicat pentru alții și cu un interes personal scăzut. Ei își oferă timpul și energia fără să țină cont de propriile nevoi și plătesc un preț pentru asta. Dăruirea dezinteresată este o formă de altruism patologic , care este definită de cercetătoarea Barbara Oakley drept „o concentrare nesănătoasă asupra celorlalți în detrimentul propriilor nevoi”, astfel încât, în procesul de a încerca să-i ajute pe alții, cei care dăruiesc ajung să se facă rău. Într-un studiu, studenții care au obținut scoruri mari la dăruirea dezinteresată au scăzut în notele pe parcursul semestrului. Acești donatori dezinteresați au recunoscut că „lipsează cursul și nu studiază pentru că se ocupau de problemele prietenilor.”

Majoritatea oamenilor presupun că interesul de sine și cel de alții sunt capete opuse ale unui continuum. Cu toate acestea, în studiile mele despre ceea ce îi determină pe oameni la locul de muncă, am constatat în mod constant că interesul personal și interesul celorlalți sunt motivații

complet independente : le poți avea pe amândouă în același timp. După cum a susținut Bill Gates la Forumul Economic Mondial, „există două forțe mari ale naturii umane : interesul de sine și grija pentru ceilalți”, iar oamenii au cel mai mare succes atunci când sunt conduși de un „motor hibrid” dintre cele două. Dacă cei care iau sunt egoiști și cei care dăruiesc sunt altruiști, cei care dăruiesc de succes sunt *alții:* le pasă să beneficieze pe alții, dar au și obiective ambițioase pentru a-și promova propriile lor.

interests.



Dăruirea dezinteresată, în absența instinctelor de autoconservare, devine cu ușurință copleșitoare. A fi alter înseamnă a fi dispus să dai mai mult decât primești, dar totuși să-ți păstrezi propriile interese la vedere, folosindu-le ca ghid pentru a alege când, unde, cum și cui oferi. În loc să vadă interesul propriu și cel al altora ca fiind în competiție, Canadienii Grijitori au găsit modalități de a le integra, astfel încât să poată face bine făcând bine. După cum veți vedea, atunci când grija pentru ceilalți este cuplată cu o doză sănătoasă de preocupare pentru sine, cei care dăruiesc sunt mai puțin predispuși să se epuizeze și să se ardă – și sunt mai bine poziționați pentru a înflori.

„În West Philadelphia, născut şi crescut, pe locul de joacă este locul în care mi-am petrecut majoritatea zilelor... M-am bătut într-o mică ceartă şi mama s-a speriat.

Când Will Smith a scris aceste versuri celebre pentru tema cântecului *The Fresh Prince of Bel-Air*, sitcomul de succes care i-a lansat cariera, tocmai absolvise Overbrook Liceul din Philadelphia. Overbrook are o fațadă maiestuoasă, clădirea sa cu cinci etaje asemănătoare cu un castel cocoțat pe un deal. În timpul petrecut la castel, Smith a fost tratat ca regalitate, câștigând porecla „Prinț” de la profesori pentru capacitatea sa de a fermeca calea de a scăpa de necazuri. Ani mai târziu, când a început o companie de producție, a numit-o Overbrook Entertainment. Smith nu este singura persoană desăvârșită care a participat la Overbrook, ai cărei absolvenți includ astronautul Guion Bluford Jr., primul afro-american din spațiu, și Jon Drummond, un medaliat cu aur olimpic la pistă. Overbrook este unul dintre cele șase licee din întreaga SUA care au văzut peste zece studenți să joace în Asociația Națională de Baschet, dintre care unul a fost legendarul Wilt Chamberlain.

Dar pentru majoritatea studenților, Overbrook nu este un basm.

Situat la colțul dintre Fifty-9th și Lancaster, în inima West Philadelphia, Overbrook este la doar câteva străzi de unul dintre primele zece colțuri de droguri din țară. Faceți o plimbare pe lângă școală și nu este neobișnuit să-i vedeți pe șoferii mașinilor care trec sucul geamurilor și încuind ușile. În 2006, Overbrook a fost una dintre cele douăzeci și opt de școli din Statele Unite care au fost identificate drept „persistent periculoase” pe baza statisticilor privind criminalitatea. Începând cu 2011, la Overbrook erau înscriși aproximativ 1.200 de elevi, iar aproape 500 au fost suspendați la un moment dat în timpul anului școlar, generând aproape cincizeci de atacuri și douăzeci de acuzații de arme sau droguri. Perspectivele educaționale pentru studenți sunt la fel de sumbre. Pe SAT, media lui Overbrook se situează cu peste trei sute de puncte sub media națională, cu mai mult de trei

sferturi dintre studenți în ultimele 25 la sută din țară. Aproape jumătate dintre elevii care încep liceul la Overbrook nu vor termina niciodată: rata de absolvire este de doar 54 la sută.

În speranța de a schimba această situație tragică, un corp de tineri educatori talentați și pasionați a ajuns la Overbrook de la Teach For America (TFA), renumita organizație nonprofit care trimite absolvenți de facultate să petreacă doi ani luptă împotriva inechității educaționale ca profesori în unele dintre cele mai dezavantajate școli din țară. TFA este plin de donatori: cercetările arată că marea majoritate a profesorilor se alătură pentru a face diferența în viața elevilor. Mulți provin din medii privilegiate și sunt hotărâți să ajute studenții care sunt mai puțin norocoși. După cum a spus un profesor anonim:

> Am știut de-a lungul vieții că vreau să fac ceva unde ajut. . . Problemele de justiție socială ard în mine și faptul că atât de mulți elevi au fost eșuați atât de crunt de către sistemele școlare din această țară este enervant și revigorant. Îmi doresc ca fiecare copil să crească capabil să facă alegeri. . . educația poate fi un egalizator. . . este o problemă de justiție și, alăturându-mă la TFA, am văzut o modalitate de a ajuta la transformarea în problema mea.

În ultimii douăzeci de ani, peste douăzeci de mii de profesori au lucrat pentru TFA, făcând pași uriași în promovarea echității educaționale. Dar viețile adăpostite în suburbii și sororități îi lasă pe mulți profesori dramatic nepregătiți pentru încercările și necazurile școlilor din centrul orașului.

Pe holurile din Overbrook, greutățile masive ale școlii au căzut greu pe umerii unui neofit TFA în vârstă de douăzeci și patru de ani, pe nume Conrey Callahan . Cu pielea albă și părul blond, Conrey s-a remarcat pe holuri ca un degetul mare: 97 la sută dintre studenții lui Overbrook sunt afro-americani. Conrey – un iubitor de câini care locuiește cu Louie, ciugul pe care l-a salvat – a crescut într-o suburbie confortabilă din Maryland, frecventând un liceu care a fost numit unul dintre cele mai bune din țară. A numi-o minge de energie ar fi un eufemism: ea aleargă semi-maratoane, a fost căpitanul echipelor ei de fotbal și lacrosse din liceu și a concurat timp de șase ani în competiții de săritură cu coarda, ajungând la Jocurile Olimpice pentru juniori. Deși priceperea ei intelectuală i-a determinat pe profesorii săi Vanderbilt să o încurajeze să urmeze istoria, Conrey și-a pus ochii pe chestiuni mai practice: „Mi-am propus să fac diferența, îmbunătățind educația și oportunitățile pentru copiii din comunitățile cu venituri mici.”

Dar visele idealiste ale lui Conrey de a inspira următoarea generație de studenți au fost rapid zdrobite de realitățile dure de a ajunge la școală la 6:45 DIMINEAȚA , de a rămâne treaz până la 1:00 DIMINEAȚA pentru a termina notele și planurile de lecție pentru cursurile ei de spaniolă, și zile marcate de lupte întrerupte, lupta împotriva crimei și încercarea de a depista studenții fără absență pentru un an întreg de cursuri. Unul dintre cei mai promițători elevi ai lui Conrey locuia într-o casă de plasament și a trebuit să abandoneze școala după ce a născut un copil cu probleme de dezvoltare.

Conrey se plângea constant unuia dintre cei mai apropiați prieteni ai ei, un bancher de investiții care lucra o sută de ore pe săptămână și nu înțelegea de ce predarea la Overbrook era atât de stresantă. Într-un act de disperare, Conrey a invitat-o pe prietenă să i se alăture într-o excursie școlară. Prietena a înțeles în sfârșit: „nu-i venea să creadă epuizarea pură pe care o simțea la sfârșitul zilei”, își amintește Conrey. În cele din urmă, Conrey a ajuns la fund. "A fost îngrozitor. Eram ars, copleșit și gata să renunț. Nu am vrut să mai pun piciorul într-o școală. Eram dezgustat de școală, de elevi și de mine."

Conrey prezenta simptomele clasice ale epuizării și nu era singură. Psihologul din Berkeley Christina Maslach, pionierul cercetării privind epuizarea locurilor de muncă , raportează că, în toate

sectoarele ocupaționale, predarea are cele mai mari rate de epuizare emoțională. Un profesor TFA admiră organizația, dar spune că este „concentrată pe muncă asiduă și pe dedicare aproape pentru o greșeală... părăsiți antrenamentul cu mentalitatea că, dacă nu vă turnați fiecare oră din viața voastră în serviciu, atunci faceți un deserviciu copiilor voștri”. Dintre toți profesorii TFA, mai mult de jumătate pleacă după încheierea contractului de doi ani, iar peste 80 la sută sunt plecați după trei ani. Aproximativ o treime din toți absolvenții TFA părăsesc cu totul educație.

Deoarece cei care dăruiesc tind să pună interesele altora înaintea lor, deseori îi ajută pe alții în detrimentul propriei lor bunăstări, expunându-se la risc de epuizare. Patru decenii de cercetări ample arată că atunci când oamenii devin epuizați, performanța lor la locul de muncă are de suferit. Angajații epuizați se luptă să-și concentreze atenția și le lipsește energia necesară pentru a munci cel mai mult, cel mai mult și cel mai inteligent, astfel încât calitatea și cantitatea muncii lor scad. Ei suferă, de asemenea, de o sănătate emoțională și fizică mai precară. Dovezi solide dezvăluie că angajații epuizați sunt expuși unui risc crescut de depresie, oboseală fizică, tulburări de somn, deficiență a sistemului imunitar, abuz de alcool și chiar boli cardiovasculare.

Când Conrey a atins fundul la liceul Overbrook, a simțit că dă prea mult. Ea ajungea devreme la serviciu, stătea trează până târziu și lucra în weekend și cu greu putea să țină pasul. În această situație, se pare că modalitatea firească de a se recupera și de a se reîncărca ar fi reducerea dăruirii ei. Dar nu asta a făcut ea. În schimb, Conrey a dat *mai mult.*

În timp ce își menținea volumul de muncă copleșitor de predare, Conrey a început să-și ofere voluntar timpul ca mentor al absolvenților TFA. În calitate de specialist în suport de conținut, la două săptămâni a ajutat zece profesori diferiți să creeze teste și să creeze noi planuri de lecție. Apoi, în timpul liber limitat, ea a fondat un program de mentorat. Împreună cu doi prieteni, a creat un capitol din Philadelphia al Minds Matter, o organizație națională nonprofit care îi ajută pe studenții cu rezultate înalte și cu venituri mici să se pregătească pentru facultate. Conrey și-a petrecut nopțile și weekendurile depunând cereri pentru statutul nonprofit, găsind o firmă de avocatură și contabil pro-bono și solicitând aprobarea națională. În cele din urmă, după un an, a reușit să înceapă să recruteze studenți și mentori și a creat planurile pentru sesiunile săptămânale. De atunci încolo, Conrey a adăugat cinci ore pe săptămână pentru îndrumarea elevilor de liceu.

În total, Conrey petrecea mai mult de zece ore în plus pe săptămână dând. Acest lucru a însemnat și mai puțin spațiu în programul ei pentru relaxare sau timp de nefuncționare reparatorie și chiar mai multă responsabilitate față de ceilalți. Și totuși, când a început să dea mai mult, epuizarea lui Conrey a dispărut și energia i-a revenit. Dintr-o dată, de fapt, ea părea să fie un pachet reînnoit de energie la Overbrook, găsind puterea de a servi ca coordonator pentru studenții talentați și de a crea un program spaniol 3 de la zero. Spre deosebire de mulți dintre colegii ei, ea nu a renunțat. Dintre cei cinci profesori care s-au alăturat lui Overbrook de la TFA, Conrey a fost singurul care mai preda acolo după patru ani. Dintre cei zece profesori care au ajuns în aceeași fereastră de trei ani ca ea, Conrey a fost unul dintre doar doi rămași. Ea a devenit una dintre rarele profesori TFA care a continuat să predea timp de cel puțin patru ani și a fost nominalizată pentru un premiu național pentru predare. Cum este posibil ca a da mai mult să o revitalizeze, în loc să o secătuiască?

Vidul de impact: dăruitori fără cauză

Acum un deceniu, Howard Heevner, un director dinamic al unei universități call center , m-a invitat să-l ajut să-și dea seama cum să mențină motivația apelanților săi. Apelanții au fost acuzați că au contactat absolvenții universității și le-au cerut să doneze bani. Li s-a cerut să ceară donații de trei ori înainte de a închide și s-au confruntat în continuare cu o rată de respingere care depășește 90 la sută. Chiar și cei mai experimentați și de succes apelanți erau în epuizare. Așa cum a spus un apelant

cu experiență: "Am considerat că apelurile pe care le făceam sunt extrem de dificile. Mulți dintre potențiali m-au întrerupt în primele mele propoziții și mi-au spus că nu sunt interesați să ofere."

Am presupus că cei care iau cădeau ca muștele: nu vor fi la fel de dedicați ca cei care dăruiesc. Așadar, în timpul antrenamentului, am măsurat dacă fiecare apelant a fost un dăruitor, potrivitor sau primitor. În prima lor lună de muncă, cei care iau serviciu aduceau în medie peste treizeci de donații pe săptămână. Contrar așteptărilor mele, donatorii au fost mult mai puțin productivi: se străduiau să-și mențină motivația, făceau mai puține apeluri și aduceau sub zece donații pe săptămână. Eram nedumerit: de ce cei care apelau care doreau să facă o diferență făceau de fapt cea mai mică diferență?

Am primit răspunsul într-o zi când am făcut o vizită la centrul de apeluri și am observat un semn pe care unul dintre apelanți l-a postat deasupra biroului său:

✓ ----------

FAC O MUNCĂ BUNĂ AICI

Este ca și cum ai uda pantalonii într-un costum întunecat

PRIMI UN SENTIMENT DE CĂLLD, DAR NIMENI NU SE OBSERVĂ

Conform datelor mele, apelantul care a afișat cu mândrie acest semn a fost un dăruitor puternic. De ce s-ar simți neapreciat un dăruitor? Reflectând asupra acestui semn, am început să cred că ipoteza mea inițială a fost corectă până la urmă: pe baza structurii motivaționale a jobului, cei care dăruiesc ar trebui să-i depășească pe cei care iau. Problema era că cei care dăruiau erau privați de recompensele pe care le considerau cele mai energizante.

Beneficiarii au fost motivați de faptul că lucrau la cel mai bine plătit job din campus. Dar celor care dăruiau le lipseau recompensele care au contat cel mai mult pentru ei În timp ce celor care au primit tind să le pese cel mai mult să beneficieze personal de pe urma locurilor lor de muncă, celor care dăruiesc le pasă profund de a face locuri de muncă care beneficiază alți oameni. Când apelanții au adus donații, cei mai mulți bani au mers direct în bursele studenților, dar cei care apelau au rămas în întuneric: nu aveau idee cine primea banii și cum le-au afectat viața.

La următoarea sesiune de instruire, am invitat noi apelanți să citească scrisori de la studenții ale căror burse fuseseră finanțate din munca apelanților. Un student bursier pe nume Will a scris:

> Când a venit să iau decizia, am descoperit că școlarizarea în afara statului era destul de scumpă. Dar această universitate este în sângele meu. Bunicii mei s-au întâlnit aici. Tatăl meu și cei patru frați ai săi au plecat cu toții aici. Chiar și fratelui meu mai mic îi datorez acestei școli – el a fost conceput în noaptea în care am câștigat turneul de baschet NCAA. Toată viața am visat să vin aici. Am fost încântat să primesc bursa și am venit la școală gata să profit din plin de oportunitățile pe care mi le oferă. Bursa mi-a îmbunătățit viața în multe feluri. . .

După ce au citit scrisorile, donatorilor le-a luat doar o săptămână să-i ajungă din urmă pe cei care le-au primit. Beneficiarii au arătat o oarecare îmbunătățire, dar cei care dăruiesc au răspuns cel mai puternic, aproape triplându-se în apeluri și donații săptămânale. Acum, au avut o înțelegere emoțională mai puternică a impactului lor: dacă ar aduce mai mulți bani, ar putea ajuta mai mulți studenți bursieri precum Will. Petrecând doar cinci minute citind despre modul în care locul de

muncă i-a ajutat pe alții, cei care dăruiau au fost motivați să atingă același nivel de productivitate ca și cei care au primit.

Dar donatorii încă nu vedeau impactul total al locurilor de muncă. În loc să citească scrisori, ce se întâmplă dacă s-au întâlnit cu un bursier față în față? Când apelanții au interacționat personal cu un beneficiar de bursă, ei au fost și mai energici. Apelantul mediu și-a dublat numărul de apeluri pe oră și minute la telefon pe săptămână. Muncind mai mult, apelanții au ajuns la mai mulți absolvenți, rezultând cu 144% mai mulți absolvenți care donează în fiecare săptămână. Și mai surprinzător, veniturile s-au quintuplicat: apelanții au avut o medie de 412 USD înainte de a se întâlni cu beneficiarul bursei și mai mult de 2.000 USD după aceea. Un apelant a crescut de la medii de cinci apeluri și 100 USD pe tură la nouăsprezece apeluri și 2.615 USD pe tură. Mai multe grupuri de control de apelanți, care nu s-au întâlnit cu un beneficiar de bursă, nu au arătat nicio modificare în apeluri, timp de telefon, donații sau venituri. În general, doar cinci minute de interacțiune cu un beneficiar de bursă au motivat douăzeci și trei de apelanți să strângă o sumă suplimentară de 38.451 USD pentru universitate într-o singură săptămână. * Deși donatorii, primitorii și participanții au fost cu toții motivați de întâlnirea cu beneficiarul bursei, câștigurile în efort și venituri au fost deosebit de pronunțate în rândul donatorilor.

Turnaround-ul evidențiază un principiu remarcabil al epuizării donatorului: are mai puțin de-a face cu cantitatea de dăruire și mai mult cu cantitatea de feedback despre impactul acelei dăruiri. Cercetătorii au tras aceeași concluzie în domeniul sănătății, unde epuizarea este adesea descrisă ca oboseală de compasiune , „stresul, efortul și oboseala de a avea grijă de ceilalți”. Inițial, experții credeau că oboseala de compasiune a fost cauzată de exprimarea prea multă compasiune. Dar noi cercetări au contestat această concluzie. După cum rezumă cercetătorii Olga Klimecki și Tania Singer, „mai mult decât toți ceilalți factori, inclusiv... timpul petrecut îngrijirii, suferința percepută este cea care duce la simptome depresive la îngrijitor”. Dăruitorii nu se epuizează când dedică prea mult timp și energie dăruirii. Se epuizează atunci când lucrează cu oameni aflați în nevoie, dar nu pot ajuta eficient.

Profesorii sunt vulnerabili la epuizarea donatorului din cauza experienței temporale unice care definește educația. Chiar dacă profesorii interacționează zilnic cu elevii lor, poate dura mulți ani pentru ca impactul lor să se afunde. Până atunci, studenții au trecut mai departe, iar profesorii se întreabă: a contat cu adevărat munca mea? Fără o afirmare clară a beneficiilor dăruirii lor, efortul devine mai obositor și mai greu de susținut. Aceste provocări sunt omniprezente într-un cadru precum Overbrook, în care profesorii trebuie să lupte împotriva multor distrageri și dezavantaje pentru a stimula atenția – să nu mai vorbim de prezența – elevilor. Când Conrey Callahan a fost epuizată emoțional, nu a fost pentru că dădea prea mult. A fost pentru că nu a simțit că dăruirea ei face o diferență. "În predare, am un impact? Este un fel de șocat", mi-a spus Conrey. „Adesea simt că nu fac nimic eficient, că îmi pierd timpul și că nu fac diferența.”

Când Conrey a lansat Minds Matter Philadelphia, poate că și-a mărit programul, dar efectul net a fost să umple vidul de impact pe care l-a experimentat în slujba ei de predare la Overbrook. „Cu programul meu de mentorat, nu există nicio îndoială; știu că am un impact mai direct”, spune ea. Prin mentorat de studenți cu venituri mici, care au performanțe mari, ea s-a simțit capabilă să facă mai multă diferență decât în sala de clasă Overbrook, unde fiecare elev a prezentat provocări specifice. Când a îndrumat studenți cu rezultate înalte, feedback-ul pozitiv a venit mai rapid și i-a validat efortul. Ea l-a văzut pe un mentorat, David, înflorind dintr-un singuratic timid și rezervat într-un tânăr deschis cu un grup apropiat de prieteni. Ca și în cazul apelanților pentru strângerea de fonduri care s-au întâlnit cu o studentă bursieră care a beneficiat de munca lor, a observat impactul programului ei a avut un efect energizant.

Dar acest efect nu s-a limitat la programul de mentorat. Datorită impulsului de energie, Conrey și-a dezvoltat speranța reînnoită că ar putea avea un impact în jobul ei de la Overbrook. Observarea progresului elevilor ei cu performanțe înalte a insuflat încrederea că i-ar putea ajuta pe elevii care se luptă în propria ei clasă. "Știu că ceea ce am început chiar face o diferență cu acești copii. Ceea ce am văzut în trei luni este o schimbare mare pentru ei și mă fac să realizez cât de grozavi pot fi copiii." Pe măsură ce a petrecut mai mult timp îndrumând studenții de la Minds Matter, ea a intrat în sala de clasă din Overbrook cu mai mult entuziasm, alimentată de un sentiment revitalizat al scopului.

Într-o cercetare cu doi colegi, am descoperit că percepția impactului servește ca un tampon împotriva stresului , permițând angajaților să evite epuizarea și să-și mențină motivația și performanța. Într -un studiu, un student și cu mine am descoperit că profesorii de liceu care și-au perceput locurile de muncă ca fiind stresante și solicitante au raportat epuizare semnificativ mai mare. Dar, la o inspecție mai atentă, stresul la locul de muncă a fost legat doar de epuizare mai mare pentru profesorii care au simțit că nu fac diferența. Un sentiment de impact de durată protejat împotriva stresului, prevenind epuizarea.

În clasă, uneori durează ani pentru ca lecția unui profesor să ajungă acasă cu elevii. Până atunci, mulți profesori și-au pierdut contactul cu elevii. Dar cel puțin pentru o vreme, profesorii au ocazia să-și vadă impactul pe termen scurt, în timp ce interacționează față în față cu elevii lor. Multe alte locuri de muncă nu oferă deloc contact cu oamenii care beneficiază de munca noastră. În domeniul sănătății, de exemplu, mulți profesioniști medicali oferă diagnostice critice fără a întâlni niciodată pacienții de la celălalt capăt al rezultatelor testelor. În Israel, un grup de radiologi a evaluat aproape o sută de examene de tomografie computerizată (CT) de la pacienți. După trei luni, radiologii au uitat examenele CT originale și le-au evaluat din nou. Unii dintre radiologi s-au îmbunătățit, arătând o îmbunătățire cu 53% în detectarea anomaliilor care nu au legătură cu motivul principal al examenelor. Dar alți radiologi s-au înrăutățit: acuratețea lor a scăzut cu 28 la sută - exact la aceleași examene CT, în doar trei luni. De ce unii radiologi s-au îmbunătățit în timp ce alții s-au înrăutățit?

Pacienții lor fuseseră fotografiați înainte de examene. Jumătate dintre radiologi și-au finalizat primele examene CT fără fotografia unui pacient. Când și-au făcut al doilea examen CT trei luni mai târziu, au văzut fotografia. Aceștia au fost radiologii care s-au îmbunătățit cu 53 la sută. Cealaltă jumătate dintre radiologi au văzut fotografia pacientului în primele lor examene CT, apoi și-au finalizat cele de-a doua examene CT trei luni mai târziu fără nicio fotografie. Aceștia au fost radiologii care s-au deteriorat cu 28 la sută.

Atașarea unei fotografii a unui singur pacient la un examen CT a crescut acuratețea diagnosticului cu 46 la sută. Iar aproximativ 80% dintre principalele descoperiri diagnostice au venit *doar atunci când radiologii au văzut fotografia S a pacientului.* Radiologii au ratat aceste descoperiri importante atunci când fotografia lipsea – chiar dacă le-au surprins cu trei luni mai devreme. Când radiologii au văzut fotografia pacientului, au simțit mai multă empatie. Încurajând empatia, fotografiile i-au motivat pe radiologi să-și conducă diagnosticele cu mai multă atenție. Rapoartele lor au fost cu 29 la sută mai lungi când examenele CT au inclus fotografii ale pacienților. Când radiologii au văzut o fotografie a unui pacient, au simțit o legătură mai puternică cu impactul uman al muncii lor. O fotografie a pacientului „face fiecare scanare CT unică”, a spus un radiolog.

Într-un studiu recent, cercetătorul Nicola Belle a găsit modele similare într-un studiu efectuat pe nouăzeci de asistente italiene care au fost invitați să asambleze truse chirurgicale. După ce au fost desemnate aleatoriu să se întâlnească cu practicienii din domeniul sănătății care ar folosi trusele, asistentele au fost semnificativ mai productive și mai precise. Acest efect a fost deosebit de pronunțat în rândul asistentelor care au raportat tendințe puternice de donator într-un sondaj.

Interesant este că la o săptămână după întâlnirea cu practicienii din domeniul sănătății care au beneficiat de trusele chirurgicale, toate asistentele s-au simțit de fapt mai înclinate spre dăruire. Pe lângă reducerea epuizării în rândul donatorilor, o legătură directă cu impactul poate înclina oamenii din toate stilurile de reciprocitate în direcția donatorului. Când oamenii știu cum munca lor face diferența, se simt plini de energie pentru a contribui mai mult.

Bazându-se pe această idee că a vedea impactul poate reduce epuizarea donatorilor și îi poate motiva pe alții să dea, unele organizații au conceput inițiative pentru a conecta angajații la impactul produselor și serviciilor lor. La Wells Fargo , un vicepreședinte pe nume Ben Soccorsy a creat videoclipuri cu clienții care vorbeau despre modul în care împrumuturile cu dobândă scăzută ale companiei i-au ajutat să reducă și să-și elimine datoria nedorită. „În multe cazuri, clienții au simțit că li s-a ridicat o greutate uriașă de pe umeri: acum aveau un plan pentru a-și plăti datoria”, spune Soccorsy. Când bancherii au vizionat videoclipurile, „era ca și cum ar fi pornit un întrerupător de lumină. Bancherii și-au dat seama de impactul pe care l-ar putea avea munca lor – că acest împrumut poate face cu adevărat o diferență în viața clienților. A fost un motivator cu adevărat convingător.” La Medtronic, angajații din întreaga companie - de la ingineri la agenți de vânzări - fac vizite la spitale pentru a vedea că tehnologiile lor medicale beneficiază pacienții. "Când sunt epuizați", mi-a spus fostul director general al Medtronic, Bill George, "este foarte important să iasă acolo și să vadă procedurile. Ei pot vedea impactul lor asupra pacienților, ceea ce le reamintește că sunt aici pentru a reda oamenilor viața și sănătatea deplină." Medtronic organizează, de asemenea, o petrecere anuală pentru întreaga companie, peste treizeci de mii de angajați, la care șase pacienți sunt invitați să-și împărtășească poveștile despre modul în care produsele companiei le-au schimbat viața. Când văd pentru prima dată cât de mult poate conta munca lor, mulți angajați izbucnesc în lacrimi.

A avea un impact mai mare este unul dintre motivele pentru care, oricât de contraintuitiv ar părea, a oferi mai mult îi poate ajuta pe donatori să evite epuizarea. Dar nu este toată povestea. Există un al doilea motiv pentru care dăruirea suplimentară a lui Conrey a fost energizantă și are legătură cu locul și cui a dat. În urmă cu aproape un secol, psihologul Anitra Karsten a invitat oamenii să lucreze la sarcini repetitive atâta timp cât le-au plăcut, dar să se oprească când sunt obosiți. Pentru perioade lungi de timp, participanții s-au chinuit la sarcini precum desenarea imaginilor și citirea poeziilor cu voce tare, până când nu au mai putut face față. Sarcina unui om era să scrie *ababab* iar și iar. După cum o povestește din nou psihologul de la Harvard Ellen Langer, "A continuat până când a fost epuizat psihic și fizic. Mâna i se simțea amorțită, de parcă nu s-ar putea mișca pentru a mai face nici măcar o urmă. În acel moment, anchetatorul i-a cerut să-și semneze numele și adresa într-un alt scop. A făcut acest lucru destul de ușor."

Același lucru ciudat s-a întâmplat și altor participanți. O femeie a spus că era atât de epuizată încât nu și-a putut ridica brațul pentru a face un alt semn. Dar apoi și-a ridicat brațul pentru a-și ajusta părul, aparent fără nicio dificultate sau disconfort. Și când participanții au citit poezii cu voce tare până când vocile lor au fost răgușite, nu au avut probleme să se plângă de sarcină – iar când s-au plâns, nu au mai părut răgușiți. Potrivit lui Langer, ei nu prefăceau. Mai degrabă, „schimbarea de contextul a adus energie reînnoită.”

Când Conrey s-a oferit voluntar ca mentor pentru profesorii TFA, a creat o schimbare de context care a făcut ca oferirea să se simtă proaspătă. "Lucrez cu adulții, fac ceva care este un fel de predare, care nu mă epuizează. Asta mă revigorează", spune Conrey. A da mai mult poate fi obositor dacă este în același domeniu. În loc să dea mai mult în același mod, iar și iar, ea și-a extins contribuțiile la un grup diferit de oameni. Același lucru s-a întâmplat când a început să îndrume elevii de liceu la Minds Matter: avea un nou cadru și un nou grup de oameni pe care să îi ajute. În loc să-i învețe spaniolă, ea îi pregătea pentru facultate. Mutându-și dăruirea către un domeniu nou, a reușit să-și

reîncarce energia.

Alte alegeri: stropire, stropire și regula celor 100 de ore de voluntariat

Am discutat despre comportamentul alterist la începutul acestui capitol și, atât în exemplul lui Conrey, cât și în cel al celor care apelează la strângerea de fonduri, începe să intre în joc distincția dintre dăruitorii dezinteresați și cei care dăruiesc alți. În aceste contexte, deciziile despre cum, unde și cât de mult să dăruiască fac în mod clar diferența atunci când vine vorba de epuizare sau ardere. S-ar putea părea că, dând mai mult, Conrey a fost altruist. Dar ceea ce a făcut de fapt a fost să creeze o oportunitate de a dărui, care a fost și o recompensă personală, atrăgând energie din impactul vizibil al contribuțiilor ei. A fi mai altruist, în acest caz, ar fi însemnat să dai și mai mult la școală, unde era nevoie de ajutor nesfârșit, dar unde se simțea limitată în capacitatea ei de a face diferența. În schimb, Conrey s-a gândit mai mult la propria ei bunăstare și a găsit o modalitate de a o îmbunătăți dând într-un mod nou.

Această alegere are consecințe reale pentru donatori. În numeroase studii, psihologul Carnegie Mellon Vicki Helgeson a descoperit că atunci când oamenii dau continuu, fără a se preocupa de propria lor bunăstare , sunt expuși riscului de sănătate mintală și fizică precară. * Cu toate acestea, atunci când dau într-o manieră mai diferită, demonstrând o preocupare substanțială pentru ei înșiși, precum și pentru ceilalți, nu mai suferă costuri legate de sănătate. Într-un studiu, persoanele care au menținut echilibrul între beneficiile lor și ale celorlalți au obținut chiar creșteri semnificative ale fericirii și satisfacției de viață pe o perioadă de șase luni. * Pentru a obține o înțelegere mai profundă a celor care dăruiesc alții și dezinteresați, merită să vă uitați mai atent la deciziile pe care le iau cu privire la când și cât de mult să ofere. Se pare că dăruirea lui Conrey a ajutat-o să evite epuizarea nu numai din cauza varietății, ci și din cauza modului în care a planificat-o.

Imaginează-ți că vei face cinci acte de bunătate aleatorii în această săptămână. Veți face lucruri precum să ajutați un prieten cu un proiect, să scrieți o scrisoare de mulțumire unui fost profesor, să donați sânge și să vizitați o rudă în vârstă. Puteți alege una dintre două moduri diferite de a vă organiza dăruirea: împărțirea în bucăți sau stropirea. Dacă ești un nebun, vei împacheta toate cele cinci acte de dăruire într-o singură zi în fiecare săptămână. Dacă sunteți un stropitor, vă veți distribui în mod egal dăruirea în cinci zile diferite, astfel încât să dați câte puțin în fiecare zi. Care crezi că te-ar face mai fericit: stropirea în bucăți sau stropirea?

În acest studiu, condus de psihologul Sonja Lyubomirsky, oamenii au efectuat cinci acte aleatorii de bunătate în fiecare săptămână timp de șase săptămâni. Ei au fost împărțiți aleatoriu în două grupuri: jumătate și-au împărțit darea într-o singură zi în fiecare săptămână, iar cealaltă jumătate a presărat-o în toate cele cinci zile în fiecare săptămână. La sfârșitul celor șase săptămâni, în ciuda faptului că a efectuat același număr de acțiuni de ajutor, doar un grup s-a simțit semnificativ mai fericit.

Chunkers au obținut câștiguri în fericire; aspersoarele nu. Fericirea a crescut atunci când oamenii au efectuat toate cele cinci acte de dăruire într-o singură zi, mai degrabă decât să facă una pe zi. Lyubomirsky și colegii lor speculează că „împrăștierea lor în decursul unei săptămâni ar fi putut diminua importanța și puterea lor sau i-ar fi făcut mai puțin distinși de comportamentul amabil obișnuit al participanților”. La fel ca și participanții care au devenit mai fericiți, Conrey a fost un nebun. La Minds Matter, Conrey și-a împachetat voluntariatul într-o singură zi pe săptămână, oferind toate cele cinci ore săptămânale de mentorat elevilor de liceu sâmbăta. Prin împărțirea ei în blocuri săptămânale, ea a reușit să-și experimenteze impactul mai viu, determinându-și eforturile să se simtă ca „mai mult decât o picătură în găleată”.

Dăruirea în bucăți este o strategie diferită. În loc să îndrume elevii după școală, când era deja epuizată, Conrey l-a rezervat pentru weekend, când energia i-a fost reîncărcată și era mai convenabil în programul ei. În schimb, cei care dăruiesc dezinteresați sunt mai înclinați să-și presăreze dăruirea pe tot parcursul zilei, ajutând ori de câte ori oamenii au nevoie de ele. Acest lucru poate deveni extrem de distragător și epuizant, răpând celor care dăruiesc dezinteresați atenția și energia necesare pentru a-și îndeplini propria muncă.

Un septembrie, șaptesprezece ingineri software la o companie *Fortune* 500 au fost însărcinați cu dezvoltarea codului pentru un produs nou major. Era o imprimantă laser color care se vinde cu 10% din costul altor produse de pe piață. Dacă ar reuși, compania ar fi un jucător dominant pe piață și ar putea lansa o întreagă familie de produse care să urmeze imprimanta. Divizia pierdea bani rapid, iar dacă imprimanta nu era gata la timp, divizia se închidea. Pentru a finaliza proiectul, inginerii lucrau noaptea și weekend-urile, dar erau încă în întârziere. Şansele erau împotriva lor: doar o dată în istoria diviziei un produs fusese lansat la timp. Erau „stresați” și „epuizați”, scrie profesorul de la Harvard Leslie Perlow, cu „timp insuficient pentru a răspunde tuturor cerințelor ce le aveau”.

Inginerii căzuseră într-un tipar de dăruire dezinteresată: își ajutau constant colegii să rezolve problemele. Un inginer a raportat că „Cea mai mare frustrare a slujbei mele este să-i ajut mereu pe alții și să nu-mi fac propria muncă”; un altul a deplâns că „Problema cu stilul meu de lucru este că receptivitatea generează mai multă nevoie de receptivitate, iar eu sunt atât de ocupat să răspund, încât nu-mi pot duce la bun sfârșit munca.” Într-o zi obișnuită, un inginer pe nume Andy a lucrat de la 8:00 AM până la 8:15 PM. Abia după ora 17:00, ANDY a găsit un bloc de timp mai mare de douăzeci de minute pentru a lucra la sarcina sa de bază. În speranța de a-și aloca timp pentru a-și realiza propria lucrare, ingineri precum Andy au început să sosească la locul de muncă dimineața devreme și să rămână până târziu în noapte. Aceasta a fost o soluție de scurtă durată: pe măsură ce mai mulți ingineri au ars uleiul de la miezul nopții, întreruperile au avut loc non-stop. Inginerii dădeau mai mult timp fără să facă mai multe progrese și era obositor.

Perlow a avut o idee pentru a-i transforma pe acești dătători dezinteresați în dăruitori alți. Ea a propus ca, în loc să-și stropească dăruirea, să le poată reduce. Ea a lucrat cu inginerii pentru a crea ferestre dedicate pentru timp de liniște și timp de interacțiune. După ce a experimentat cu mai multe programe diferite, Perlow s-a hotărât să păstreze timp liniștit trei zile pe săptămână, începând de dimineață și ținând până la prânz. În timpul liniștii, inginerii lucrau singuri, iar colegii lor știau să evite să-i întrerupă. În restul timpului, colegii erau liberi să ceară ajutor și sfaturi.

Când Perlow a chestionat inginerii despre timpul de liniște, două treimi au raportat o productivitate peste medie. Când Perlow a făcut un pas înapoi și a lăsat în seama inginerilor să-și gestioneze timpul de liniște pentru o lună întreagă, 47% și-au menținut o productivitate peste medie. Prin reducerea timpului lor de ajutor, inginerii au reușit să economisească timp și energie pentru a-și finaliza propria muncă, făcând o tranziție de la dăruirea altruistă la altruistă. În cuvintele unui inginer, timpul de liniște mi-a permis „să fac unele dintre activitățile din timpul zilei pe care le-aș fi amânat în mod normal până seara târziu”. După trei luni, inginerii au lansat imprimanta laser la timp, doar pentru a doua oară în istoria diviziei. Vicepreședintele diviziei a atribuit succesul la limitele de dăruire create de timpul liniștit: „Nu cred că am fi putut face termenul limită fără acest proiect”.

Întrucât inginerii se confruntau cu o nevoie urgentă de a-și termina produsul la timp, aveau o justificare puternică pentru a face dăruirea lor mai diferită. Dar, în multe situații, limitele adecvate pentru a acorda timp sunt mult mai tulburi. Sean Hagerty este director în managementul investițiilor la Vanguard, o companie de servicii financiare specializată în fonduri mutuale. Sean este un mentor

dedicat , cu o pasiune de lungă durată pentru educație și și-a făcut obiceiul de a-și oferi timpul voluntar cel puțin o săptămână în fiecare an pentru a preda angajații de la universitatea corporativă a Vanguard. Când ofițerul șef de învățare al lui Vanguard și -a numărat orele, ea a observat că Sean petrecea mult timp în clasă. Era îngrijorată că se va epuiza, iar Sean a recunoscut că ar putea fi în pericol: „Este un angajament destul de important, având în vedere că am o slujbă de zi.” Dar, în loc să-și reducă orele, Sean a cerut mai mult: „Este printre cele mai valoroase lucruri pe care le fac”. Cu cât preda mai multe ore voluntar, cu atât se simțea mai plin de energie, până când s-a apropiat de două săptămâni și a eliberat o sută de ore de voluntariat anual pe inițiative educaționale.

O sută pare să fie un număr magic când vine vorba de dăruire. Într-un studiu de peste două mii Adulti australieni la mijlocul lui şaizeci de ani, cei care făceau voluntariat între o sută şi opt sute de ore pe an erau mai fericiţi şi mai mulţumiţi de viaţa lor decât cei care făceau voluntariat mai puţin de o sută sau mai mult de opt sute de ore anual. Într-un alt studiu, adulții americani care au oferit cel puțin o sută de ore de voluntariat în 1998 au avut mai multe șanse să trăiască în 2000. Nu au existat beneficii ale voluntariatului mai mult de o sută de ore. Aceasta este *regula de 100 de ore* de voluntariat. Se pare că este zona în care dăruirea este maxim energizantă și minim drenant.

O sută de ore pe an se reduce la doar două ore pe săptămână. Cercetările arată că dacă oamenii încep să facă voluntariat două ore pe săptămână, fericirea, satisfacția și stima de sine cresc un an mai târziu. Două ore pe săptămână într-un domeniu proaspăt par a fi locul ideal în care oamenii fac o diferență semnificativă fără a fi copleșiți sau a sacrifica alte priorități. Este, de asemenea, intervalul în care voluntariatul este cel mai probabil să atingă un echilibru sănătos, oferind beneficii atât voluntarului, cât și beneficiarilor. * Într-un studiu național, câteva mii de canadieni au raportat numărul de ore pe care au făcut voluntariat pe an și dacă au dobândit noi cunoștințe și abilități tehnice, sociale sau organizaționale din voluntariat. În primele ore pe săptămână, voluntarii au dobândit cunoștințe și abilități într-un ritm constant. Cu cinci ore pe săptămână, voluntariatul avea rentabilitate descrescătoare : oamenii învățau din ce în ce mai puțin cu fiecare oră suplimentară. După unsprezece ore pe săptămână, timpul suplimentar oferit de voluntari nu a mai adăugat cunoștințe și abilități noi.

Când Conrey a început să se ofere voluntar ca mentor pentru absolvenți pentru TFA, ea dădea aproximativ șaptezeci și cinci de ore pe an. Când a lansat Minds Matter, programul nonprofit de mentorat pentru elevii de liceu, a depășit pragul de 100 de ore. Poate că nu este o coincidență că energia ei a fost restabilită chiar în acel moment. Dar nu doar timpul a contat; Există o altă formă de fragmentare în dăruirea lui Conrey, care este evidentă și în dăruirea lui Sean Hagerty și dezvăluie un contrast cheie între dăruirea altruistă și altruistă.

Pe măsură ce Sean Hagerty a petrecut mai mult timp predând în sala de clasă Vanguard, a început să tânjească mai multe oportunități de a dărui. „Vreau să părăsesc locul mai bine decât am intrat în el în felul meu mic”, spune el și a început să se întrebe cum ar putea avea un impact asupra lumii. În timp ce reflecta asupra diferitelor moduri de a dărui, a observat un model în modul în care își petrecea timpul liber. "M-am trezit citind din ce în ce mai multe despre educație. Aveam o pasiune firească pentru ea." Sean a decis să conducă și să lanseze două noi programe în jurul educației. Un program se numește The Classroom Economy și are un accent național: Sean și colegii săi predau noțiunile de bază ale managementului banilor copiilor de grădiniță din Statele Unite. Celălalt program, Team Vanguard, este local: Sean a colaborat cu o școală charter din Philadelphia pentru a administra un program de mentorat de patru ani, în care angajații își oferă timpul în timpul serii, în weekend și în pauzele de prânz. În ciuda angajamentului de timp substanțial, Sean a descoperit că ambele programe „au un impact extraordinar de pozitiv asupra energiei mele. Este

punctul de vânzare pe care îl am cu personalul superior care își face griji pentru orele de voluntariat, care ocupă timp din zi. O face uneori, dar punctul meu de vedere este că creează un angajat mult mai mult implicat, inclusiv pe mine. Îmi place că munca îmi oferă un debușeu pentru interese filantropice."

Dacă Sean ar fi un dăruitor pur dezinteresat, și-ar putea presăra energia în multe cauze diferite din simțul datoriei și al obligației, indiferent de propriul său nivel de interes și entuziasm pentru ele. În schimb, adoptă o abordare diferită, alegând să-și reducă dăruirea pentru a se concentra pe educație, o cauză de care este pasionat. „Primesc o satisfacție personală incredibilă dacă dau înapoi comunității în acest fel", spune Sean.

Psihologii Netta Weinstein și Richard Ryan au demonstrat că dăruirea are un efect energizant numai dacă este o alegere plăcută, semnificativă, mai degrabă decât asumată din datorie și obligație. Într -un studiu, oamenii au raportat că au dat în fiecare zi timp de două săptămâni, indicând dacă au ajutat pe cineva sau au făcut ceva pentru o cauză bună. În zilele în care au dat, au evaluat de ce au dat. În unele zile, oamenii dădeau datorită plăcerii și semnificației – au crezut că este important, le păsa de cealaltă persoană și au simțit că s-ar putea bucura de asta. În alte zile, au dat din datorie și din obligație – au simțit că trebuie și s-ar simți ca o persoană rea dacă nu ar face-o. În fiecare zi, ei au raportat cât de plini de energie s-au simțit.

Weinstein și Ryan au măsurat schimbările de energie de la o zi la alta. Dăruirea în sine nu a afectat energia: oamenii nu erau substanțial mai fericiți în zilele în care îi ajutau pe alții decât în zilele în care nu au făcut-o. Dar motivele dăruirii au contat enorm: în zilele în care oamenii i-au ajutat pe alții din simțul plăcerii și al scopului, au experimentat câștiguri semnificative în energie. * Dăruirea din aceste motive a conferit un sentiment mai mare de autonomie, stăpânire și conexiune cu ceilalți și le-a sporit energia. Când am studiat pompierii și apelanții de strângere de fonduri , am găsit același tipar: au fost capabili să muncească mult mai mult și mai mult atunci când și-au oferit energia și timpul datorită sentimentului de plăcere și scop, mai degrabă decât datoriei și obligației.

Pentru Conrey, aceasta este o diferență majoră între predarea la Overbrook și voluntariatul cu Minds Matter și TFA. În sala de clasă din Overbrook, dăruirea este o obligație. Meseria ei îi cere să despartă luptele și să mențină ordinea, sarcini care, deși importante, nu se aliniază cu pasiunea care a atras-o spre predare. În munca ei de voluntariat, dăruirea este o alegere plăcută: îi place să ajute studenții defavorizați cu performanțe înalte și să îndrume profesorii TFA mai puțin experimentați. Acesta este un alt mod în care dăruirea poate fi diferită: Conrey s-a concentrat pe avantajele studenților și profesorilor, dar făcând acest lucru într-un mod care se conectează la valorile ei de bază și îi alimentează entuziasmul. Energia transmisă în sala de clasă, ajutându-o să-și mențină motivația.

Dar la Overbrook, Conrey nu a putut evita obligația de a oferi studenților ei în moduri pe care nu le-a găsit în mod natural excitante sau energizante. Ce a făcut ea pentru a rămâne plină de energie în ciuda simțului datoriei?

Într-o săptămână deosebit de stresantă, Conrey s-a chinuit să ajungă la elevii ei. „Mă simțeam mizerabil, iar copiii erau îngrozitori." Ea a abordat o profesoară pe nume Sarah pentru ajutor. Sarah a recomandat o activitate care a fost un succes în sala de clasă: au ajuns să-și creeze propriii monștri care erau în libertate în Philadelphia. Au desenat o poză a unui monstru, au scris o poveste despre el și au creat o reclamă „de căutare", astfel încât oamenii să fie atenți. A fost exact inspirația de care avea nevoie Conrey. "Conversația noastră de zece minute m-a ajutat să fiu entuziasmat de lecție. M-am distrat cu copiii și m-a făcut să mă investesc mai mult în programa pe care o predam."

Deși decizia lui Conrey de a cere ajutor altui profesor poate să nu sune neobișnuit, cercetările

arată că este destul de rar în rândul celor care dăruiesc dezinteresat. Donatorii dezinteresați „se simt incomod când primesc sprijin”, scriu Helgeson și colega Heidi Fritz. Dăruitorii dezinteresați sunt hotărâți să fie în ajutor
rol, așa că sunt reticenți în a-i împovăra sau deranja pe alții. Helgeson și Fritz constată că cei care dăruiesc dezinteresați primesc mult mai puțin sprijin decât cei care dăruiesc alții, ceea ce se dovedește costisitor din punct de vedere psihologic și fizic. După cum concluzionează expertul în burnout Christina Maslach și colegii, „există acum un corp consistent și puternic de dovezi că lipsa sprijinului social este legată de burnout”.

În contrast, cei care dăruiesc alți oameni recunosc importanța protejării propriei lor bunăstare. Atunci când sunt în pragul epuizării, cei care dăruiesc alți oameni caută ajutor, care le permite să organizeze sfaturile, asistența și resursele necesare pentru a-și menține motivația și energia. Trei decenii de cercetări arată că a primi sprijin de la colegi este a antidot robust împotriva epuizării . „A avea o rețea de sprijin de profesori este uriaș”, afirmă Conrey.

Dar Overbrook nu avea o rețea formală de sprijin de profesori, așa că de unde și-a luat Conrey rețeaua de sprijin? Ea a construit unul la Overbrook prin actul de a oferi ajutor.

Timp de mulți ani, experții au crezut că răspunsul la stres implică o alegere: *lupta sau fuga.* Deoarece burnout-ul înseamnă că ne lipsește energia de a lupta, este firesc să alegem zborul, făcând față evitând sursa de stres. Experții în burnout Jonathon Halbesleben și Matthew Bowler au studiat pompierii profesioniști pe o perioadă de doi ani. Destul de sigur, când pompierii au început să se epuizeze , evaluările lor de performanță au scăzut. Burnout-ul ia făcut să fie mai puțin preocupați de realizare și statut. În consecință, au investit mai puțin efort în munca lor, iar eficiența lor a avut de suferit.

Dar, în mod surprinzător, în acest studiu, burnout-ul nu a scăzut efortul general. A existat un loc în care pompierii și- *au sporit efectiv* efortul atunci când s-au simțit arși: să-i ajute pe alții. Când pompierii au experimentat semne de epuizare, erau mai probabil să facă tot posibilul pentru a-i ajuta pe colegii cu sarcini grele, să împărtășească cunoștințe noi cu supraveghetorii, să ofere sfaturi colegilor mai noi și chiar să asculte problemele colegilor. De ce ar crește burnout-ul?

Psihologul UCLA Shelley Taylor a descoperit un răspuns la stres care diferă de luptă sau fuga. Ea îl numește *tind si imprieteneste-te* . „Unul dintre cele mai izbitoare aspecte ale răspunsului uman la stres este tendința de a se afilia, adică de a se reuni în grupuri pentru a oferi și a primi protecție comună în vremuri amenințătoare.” Cercetările în neuroștiință ale lui Taylor dezvăluie că atunci când ne simțim stresați, răspunsul natural al creierului este de a elibera substanțe chimice care ne determină să ne legăm. Așa au făcut pompierii: când au început să se simtă epuizați, și-au investit energia limitată în a-și ajuta colegii. Intuitiv, ei au recunoscut că a oferi le-ar consolida relațiile și le-ar construi sprijin (cel puțin din partea celor care potrivesc și a donatorilor). Deși cei mai mulți donatori sunt conștienți de această oportunitate, se pare că doar cei care dăruiesc alții profită de ea.

Conrey Callahan și-a construit rețeaua de sprijin îngrijindu-și și împrietenindu-se în condiții de stres. Când a fost în culmea epuizării, a început să îndrume profesorii TFA și câțiva dintre profesorii mai tineri din propria școală. Unul dintre profesorii pe care Conrey i-a îndrumat a fost Sarah. În timpul mentoratului, unul dintre exercițiile pe care Conrey le-a predat lui Sarah a fost activitatea monstrului. Conrey uitase de asta, iar când a cerut ajutor, Sarah i-a reamintit despre asta. Sfatul în sine a fost util, dar i-a întărit și sentimentul de impact al lui Conrey: i-a oferit lui Sarah o activitate care a fost un mare succes pentru propriii ei studenți.

Ceilalți donatori construiesc o rețea de sprijin pe care o pot accesa pentru ajutor atunci când au nevoie. Acest lucru, împreună cu dăruirea în bucăți, astfel încât să fie energizant, este ceea ce îi face

pe cei care dăruiesc alții să fie mai puțin vulnerabili la epuizare decât cei care dăruiesc dezinteresat. Dar cum se confruntă cei care dăruiesc alții împotriva celor care iau și potriviți?

Mitul epuizării celor care dă

Cu ani în urmă, psihologii olandezi au studiat sute de profesioniști din domeniul sănătății . Ei au urmărit cantitatea de timp și energie pe care profesioniștii din domeniul sănătății le-au acordat pacienților și le-au cerut să raporteze cât de epuizați s-au simțit. Un an mai târziu, psihologii au măsurat din nou dăruirea și epuizarea. Desigur, cu cât profesioniștii din domeniul sănătății au dat mai mult, cu atât au devenit mai epuizați în anul următor. Cei care au dat dezinteresat au avut cele mai mari rate de epuizare: au contribuit mult mai mult decât au primit și i-a epuizat.

Dar în mod ciudat, într-un alt studiu, psihologii olandezi au găsit dovezi că unii profesioniști din domeniul sănătății păreau imuni la epuizare. Chiar și atunci când au dat mult timp și energie, nu s-au epuizat. Acești profesioniști rezistenți din domeniul sănătății erau dăruitori alți: ei au raportat că le plăcea să ajute alți oameni și deseori au făcut tot posibilul să facă acest lucru, dar nu le era frică să caute ajutor atunci când aveau nevoie de el. Cei care dăruiesc alți au avut rate de epuizare semnificativ mai mici decât cei care le-au acceptat și potriviți, cărora le lipsea rezistența pentru a continua să contribuie. Acest studiu a indicat o posibilitate neașteptată: deși cei care se potrivesc și cei care iau par să fie mai puțin vulnerabili la epuizare decât cei care dăruiesc dezinteresat, cea mai mare rezistență poate aparține celor care dăruiesc alții.

O parte din motivul acestui lucru este luminat în lucrările fascinante ale psihologilor de la Universitatea Northwestern Elizabeth Seeley și Wendi Gardner, care le-au cerut oamenilor să lucreze la o sarcină dificilă care le mina puterea de voință . De exemplu, imaginează-ți că ți-e foarte foame și te uiți la o farfurie de prăjituri delicioase cu ciocolată, dar trebuie să rezisti tentației de a le mânca. După ce și-au folosit puterea de voință într-o sarcină ca aceasta, participanții au strâns o mâneră cât au putut. Participantul obișnuit a fost capabil să reziste timp de douăzeci și cinci de secunde. Dar a existat un grup de oameni care au reușit să reziste cu 40 la sută mai mult, durand treizeci și cinci de secunde.

Participanții cu rezistență neobișnuit de mare au obținut un punctaj ridicat la un chestionar care măsoară „orientarea către altă direcție”. Acești oameni direcționați de alții au funcționat ca niște donatori. Depășindu-și constant impulsurile egoiste pentru a-i ajuta pe ceilalți, ei și-au întărit mușchii psihologici, până la punctul în care folosirea voinței pentru sarcini dureroase nu mai era epuizantă. În sprijinul acestei idei, alte studii au arătat că cei care dau acumulează un avantaj în controlul gândurilor, emoțiilor și comportamentelor lor. De-a lungul timpului, dăruirea poate dezvolta voința, așa cum ridicarea de greutăți construiește mușchii. Desigur, știm cu toții că atunci când mușchii sunt suprautilizați, ei obosesc și uneori chiar se sfâșie – asta se întâmplă cu cei care dăruiesc dezinteresat.

În Utah , un bărbat în vârstă de șaptezeci și cinci de ani înțelege rezistența celor care dăruiesc alții. Numele lui este Jon Huntsman Sr., iar fotografia lui minusculă din raportul anual al companiei sale a apărut în capitolul 2, juxtapusă cu fotografia la dimensiune completă a lui Kenneth Lay (l-ai putea recunoaște și ca tatăl fostului guvernator al Utah și candidatul republican la președinția din 2012, Jon Huntsman Jr.). În 1990, bătrânul Huntsman negocia o achiziție cu Charles Miller Smith, care era președinte și CEO al unei companii chimice. În timpul negocierilor, soția lui Smith a murit. Huntsman a empatizat cu Smith, așa că a decis să nu forțeze mai departe: "Am decis că punctele fine ale ultimelor 20 la sută din înțelegere vor rămâne așa cum au fost propuse. Probabil că aș fi putut recupera încă 200 de milioane de dolari din afacere, dar ar fi venit în detrimentul stării emoționale a lui Charles. Acordul așa cum era a fost suficient de bun."

Starea emoțională a unui CEO a valorat într-adevăr 200 de milioane de dolari pentru Huntsman? Credeți sau nu, aceasta nu a fost prima dată când Huntsman a dăruit o avere în timpul unei negocieri. Cu doar patru ani mai devreme, în 1986, el a încheiat un acord verbal cu un CEO pe nume Emerson Kampen. Huntsman ar vinde 40% dintr-o divizie a companiei lui Kampen's pentru 54 de milioane de dolari. Din cauza întârzierilor legale, contractul nu a fost scris decât după șase luni. Până atunci, profiturile lui Huntsman crescuseră vertiginos: că 40% din divizie valora acum 250 de milioane de dolari. Kampen a sunat cu o ofertă a unui meci de a împărți diferența, propunând să plătească 152 de milioane de dolari în loc de 54 de milioane de dolari inițiali. Huntsman era gata să aducă aproape triplu acordul inițial. Dar el a spus nu. Cele 54 de milioane de dolari au fost suficient de bune. Kampen a fost neîncrezător: „Nu este corect pentru tine".

Huntsman credea în onorarea angajamentului său față de Kampen. Chiar dacă avocații nu redactaseră contractul inițial de cumpărare, el își strânsese mâna cu șase luni mai devreme pe baza unui acord verbal. El a semnat pentru cele 54 de milioane de dolari, renunțând la alte 98 de milioane de dolari. Ce tip de om de afaceri ar lua astfel de decizii irațională?

În 1970, Huntsman a înființat o companie chimică care domnește astăzi ca cea mai mare din lume. A fost numit Antreprenorul Anului și a câștigat mai mult de o duzină de doctorate onorifice de la universități din întreaga lume. Este un miliardar, unul dintre *cei mai* bogați o mie de oameni din lume.

După cum arată alegerile sale de a face tranzacții, Huntsman este, de asemenea, un dăruitor, și nu doar în afaceri. Din 1985, a fost implicat în filantropie serioasă. El este unul dintre cei nouăsprezece oameni din lume care au dat cel puțin 1 miliard de dolari. Huntsman a câștigat premii umanitare majore pentru că a oferit peste 350 de milioane de dolari pentru a fonda Centrul de cancer Huntsman de clasă mondială și a făcut donații importante pentru a ajuta victimele cutremurului din Armenia, pentru a sprijini educația și a lupta împotriva violenței domestice și a persoanelor fără adăpost. Desigur, mulți oameni bogați oferă sume serioase de bani, dar Huntsman demonstrează o intensitate neobișnuită care îl deosebește. În 2001, industria chimică a scăzut, iar el a pierdut o parte considerabilă din avere. Majoritatea oamenilor s-ar reduce la dăruire până și-au revenit. Dar Huntsman a luat o decizie neconvențională. A luat un împrumut personal, împrumutând câteva milioane de dolari pentru a-și îndeplini angajamentele filantropice pentru următorii trei ani.

Huntsman sună ca un exemplu clasic de cineva care s-a îmbogățit și apoi a decis să dea înapoi. Dar există un alt mod de a privi succesul lui Huntsman, unul care ar putea fi imposibil de crezut dacă nu ar fi susținut de experiența lui Huntsman și de știință. Poate că îmbogățirea nu l-a transformat într-un dăruitor. Dacă am amestecat cauza și efectul?

Huntsman crede că a fi dăruitor *l-a făcut de fapt bogat.* În angajamentul său de dăruire, Huntsman scrie: "Încă din primele mele amintiri din copilărie mi-a fost clar că motivul meu de a fi era să-i ajut pe alții. Dorința de a da înapoi a fost impulsul pentru a urma o educație în afaceri, pentru a aplica această educație la înființarea a ceea ce a devenit o companie de containere de succes și pentru a folosi această experiență pentru a crește corporația noastră diferențiată de produse chimice." Încă din 1962, Huntsman i-a spus soției sale că „vrea să-și înceapă propria afacere pentru a putea face diferența" pentru persoanele cu cancer. Huntsman și-a pierdut ambii părinți din cauza cancerului și a supraviețuit el însuși la trei crize de cancer. Vindecarea cancerului este atât de adânc înrădăcinată în fibra lui Huntsman, încât chiar i-a acordat prioritate peste ideologia sa politică. Deși a lucrat la Casa Albă Nixon și a fost un susținător de multă vreme al partidului republican, Huntsman este cunoscut pentru a favoriza candidații democrați dacă aceștia demonstrează un angajament mai puternic pentru vindecarea cancerului.

Nu există nicio îndoială că Huntsman este un om de afaceri priceput. Dar chiar actul de *a da bani*

ar fi putut contribui la averea lui. În *Winners Never Cheat,* el scrie: „Din punct de vedere monetar, cele mai satisfăcătoare momente din viața mea nu au fost entuziasmul de a încheia o mare parte sau de a culege profituri din asta. Au fost atunci când am putut să-i ajut pe alții care aveau nevoie... Nu se poate nega că sunt un drogat de afaceri, dar, de asemenea, am dezvoltat o dependență mai bună pentru a darui; simți despre asta, cu atât devine mai ușor să dai."

Aceasta este o extensie a ideii că cei care dăruiesc alții își construiesc mușchii voinței, făcând ușor să oferi mai mult, dar este posibil ca Huntsman să câștige efectiv bani dându-i? În mod remarcabil, există dovezi care susțin această afirmație. Economistul Arthur Brooks a testat relația dintre venit și donații de caritate . Folosind date de la aproape treizeci de mii de americani în anul 2000, el a controlat pentru fiecare factor imaginabil care ar afecta veniturile și dăruirea. S-a adaptat pentru educație, vârstă, rasă, implicare religioasă, convingeri politice și stare civilă. El a explicat, de asemenea, de câte ori oamenii s-au oferit voluntari. După cum era de așteptat, veniturile mai mari au dus la dăruire mai mare. Pentru fiecare dolar în venit suplimentar, donațiile caritabile au crescut cu 0,14 USD. *

Dar s-a întâmplat ceva mult mai interesant. Pentru fiecare dolar în donații caritabile suplimentare, venitul a fost cu 3,75 USD mai mare. Dăruirea părea să-i facă pe oameni mai bogați. De exemplu, imaginați-vă că tu și cu mine câștigăm amândoi 60.000 USD pe an. Dau 1.600 de dolari pentru caritate; Dăruiești 2.500 de dolari unei organizații de caritate. Deși ai dat cu 900 de dolari mai mult decât am făcut mine, conform dovezilor, vei fi pe cale să câștigi cu 3.375 de dolari mai mult decât o voi face eu în anul viitor. Oricât de surprinzător pare, oamenii care dau mai mult continuă să câștige mai mult.

Jon Huntsman Sr. poate avea ceva. Cercetările arată că dăruirea poate spori fericirea și sensul, motivând oamenii să muncească mai mult și să câștige mai mulți bani, chiar dacă cadoul nu este la scara colosală a lui Huntsman. Într-un studiu realizat de psihologii Elizabeth Dunn, Lara Aknin și Michael Norton, oamenii și-au evaluat fericirea dimineața. Apoi, au primit o excepție: un plic cu 20 de dolari. Au trebuit să-l petreacă până la cinci SEARA , apoi și-au evaluat din nou fericirea. Ar fi mai fericiți să cheltuiască banii pentru ei înșiși sau pentru alții?

Majoritatea oamenilor cred că ar fi mai fericiți să cheltuiască banii pentru ei înșiși, dar opusul este adevărat. Dacă cheltuiești banii pe tine însuți, fericirea ta nu se schimbă. Dar dacă cheltuiești banii pe alții , raportezi că devii mult mai fericit. Aceasta este o dăruire diferită: poți să alegi pe cine ajuți și te avantajează prin îmbunătățirea stării de spirit. Economiștii o numesc strălucirea caldă a dăruirii, iar psihologii o numesc înaltul ajutorului. Dovezi recente din neuroștiință arată că dăruirea activează de fapt centrii de recompensă și sens din creierul nostru, care ne trimit semnale de plăcere și scop atunci când acționăm în beneficiul celorlalți.

Aceste beneficii nu se limitează la a oferi bani; apar și pentru a da timp. Un studiu pe mai mult de 2.800 de americani peste douăzeci și patru de ani a arătat că voluntariatul a prezis creșteri ale fericirii, satisfacției în viață și a stimei de sine – și scăderi ale depresiei – un an mai târziu. Iar pentru adulții peste șaizeci și cinci de ani, cei care s-au oferit voluntari au văzut a scăderea depresiei pe o perioadă de opt ani. Alte studii arată că adulții în vârstă care fac voluntariat sau oferă sprijin altora trăiesc de fapt mai mult . Acest lucru este adevărat chiar și după ce le-ați controlat sănătatea și cantitatea de sprijin pe care o primesc de la alții. Într-un experiment, adulții fie au dat masaje la bebeluși sau au primit ei înșiși masaje. După masaj, cei care au dat aveau niveluri mai scăzute de hormoni de stres - cum ar fi cortizolul și epinefrina - decât cei care au primit. Se pare că dăruirea adaugă sens vieții noastre, ne distrage atenția de la propriile probleme și ne ajută să ne simțim apreciați de ceilalți. După cum concluzionează cercetătorii Roy Baumeister, Kathleen \bhs, Jennifer

Aaker și Emily Garbinsky într-un Sondajul național al americanilor , „semnificația a fost asociată cu a fi un dăruitor mai mult decât un primitor”.

Există o mulțime de dovezi că fericirea care rezultă poate motiva oamenii pentru a lucra mai mult, mai mult, mai inteligent și mai eficient. Fericirea îi poate determina pe oameni să experimenteze efortul intens și orele lungi ca fiind mai puțin neplăcute și mai plăcute, să își stabilească obiective mai provocatoare și să gândească mai rapid, mai flexibil și mai larg la probleme. Un studiu a arătat chiar că atunci când medicii au fost puși într-o dispoziție mai fericită, au făcut diagnostice mai rapide și mai precise . În general, oamenii mai fericiți câștigă mai mulți bani, obțin evaluări de performanță mai ridicate, iau decizii mai bune, negociază oferte mai bune și contribuie mai mult la organizațiile lor. Numai fericirea reprezintă aproximativ 10% din variația dintre angajați în ceea ce privește performanța la locul de muncă. Prin stimularea fericirii, dăruirea ar fi putut să-l fi motivat pe Jon Huntsman Sr. să muncească mai mult și mai inteligent, ajutându-l să-și construiască avere.

Huntsman nu este singurul om de afaceri influent care a ajuns să considere dăruirea ca o sursă de energie. În 2003, mogul Virgin Richard Branson a înființat un consiliu numit The Elders pentru a lupta împotriva conflictelor și a promova pacea, reunind pe Nelson Mandela, Jimmy Carter, Kofi Annan, Desmond Tutu și alți lideri pentru a atenua suferința din Sudan, Cipru și Kenya. În 2004, Branson a lansat Virgin Unite, o fundație nonprofit care mobilizează oameni și resurse pentru a lupta împotriva bolilor mortale precum SIDA și malaria, pentru a promova pacea și justiția, pentru a preveni schimbările climatice și pentru a sprijini antreprenorii cu microîmprumuturi și noi locuri de muncă în lumea în curs de dezvoltare. În 2006, el s-a angajat să doneze toate 3 miliarde de dolari din profiturile companiei aeriene Virgin și să antreneze afaceri în următorul deceniu pentru a lupta împotriva încălzirii globale. În 2007, el a oferit un premiu de 25 de milioane de dolari pentru inovații în lupta împotriva schimbărilor climatice. Acest șir de evenimente a fost cauzat de o criză de mijloc?

De fapt, Branson dădea cu mult înainte să devină bogat și faimos. La vârsta de șaptesprezece ani, la un an după ce a început revista *Student* și cu cinci ani înainte de a lansa Virgin Records, Branson a început prima sa organizație de caritate. A fost Student Advisory Centre, o organizație nonprofit care a ajutat tinerii aflați în situații de risc cu o gamă largă de servicii. A făcut o listă cu problemele cu care s-au confruntat tinerii, de la sarcini nedorite până la boli venerice, și i-a convins pe medici să ofere servicii gratuite sau la preț redus. Și-a petrecut multe nopți la telefon la ora trei DIMINEAȚA consolând oamenii care se gândeau să se sinucidă. Privind în urmă, el observă că, la începutul carierei sale, „a fost interesat să facă bani doar pentru a asigura succesul continuu *al Studentului* și pentru a finanța Centrul de consiliere pentru studenți”. Astăzi, dăruirea continuă să-l energizeze „Lucru care mă trezește dimineața este ideea de a face o diferență”, scrie Branson, „pentru a ajuta la protejarea viitorului nostru pe această planetă. Mă face asta să reușesc? Cu siguranță mă face fericit.”

Aceste efecte energizante ajută la explicarea de ce cei care dăruiesc alții sunt întăriți împotriva epuizării: prin dăruire, ei își construiesc rezerve de fericire și înseamnă că cei care iau și cei care se potrivesc sunt mai puțin capabili să le acceseze. Cei care dăruiesc dezinteresați folosesc aceste rezerve, epuizându-se și coborând adesea la capătul scării succesului. Dăruind în moduri care sunt mai degrabă energizante decât epuizante, cei care dăruiesc alții sunt mai probabil să se ridice la vârf. În două studii asupra angajaților dintr-o gamă largă de locuri de muncă și organizații, psihologul David Mayer și cu mine am descoperit că angajații alții au adus contribuții mai sustenabile. decât cei care dăruiesc, iau sau potrivesc dezinteresați. Angajații care au raportat o preocupare puternică

pentru a-i ajuta pe ceilalți și pentru a-și crea o imagine pozitivă pentru ei înșiși au fost evaluați de către supraveghetori ca fiind cei mai folositori și care au cea mai mare inițiativă.

În mod ironic, pentru că preocuparea pentru propriile interese le susține energia, cei care dăruiesc alții dau de fapt mai mult decât dăruitorii dezinteresați. Iată ce a observat regretatul Herbert Simon, laureat al Premiului Nobel pentru economie, în citatul care a deschis acest capitol. Cei care dăruiesc alți oameni pot părea mai puțin altruiști decât cei care dăruiesc dezinteresați, dar rezistența lor împotriva epuizării le permite să contribuie mai mult.

Chump Change

Depășirea efectului de preș

Nicio faptă bună nu rămâne nepedepsită.
— atribuit lui Clare Boothe Luce, editor, dramaturg și congresman din SUA

Lillian Bauer a fost un manager strălucit și muncitor la o firmă de consultanță de elită. A fost recrutată de la Harvard și, după ce a părăsit firma pentru a-și termina MBA, firma ei de consultanță a atras-o înapoi. Era văzută pe scară largă ca o stea în devenire și era pe cale să-și facă parteneră cu mult înainte de termen, până când a început să se răspândească vestea că este prea generoasă. Promovarea ei la statutul de partener a fost amânată cu șase luni și a primit feedback foarte direct pe care trebuia să nu le spună mai des clienților și colegilor. După un an întreg, încă nu reușise.

Bauer era pasionat să facă diferența. Ea a dedicat câțiva ani unei organizații nonprofit care ajută femeile să lanseze și să dezvolte afaceri. Acolo, ea a introdus un program de microcredite, deschizând ușile femeilor cu venituri mici să își înființeze propriile companii. Într-un caz, o femeie a avut nevoie de un împrumut pentru a deschide un salon, dar a fost refuzată de două bănci. Bauer a lucrat cu ea pentru a-și consolida planul de afaceri și situațiile financiare, iar ambele bănci au ajuns să-i ofere împrumuturi la rate foarte competitive. În calitate de consultant, Bauer a petrecut nenumărate ore îndrumând noii angajați, dând sfaturi de carieră asociaților și chiar ajutându-i pe colegii juniori să-și consolideze aplicațiile la școala de afaceri. "Vreau foarte mult să ajut. Dacă o oră din timpul meu economisește oamenii zece ore sau le oferă o oportunitate pe care altfel nu ar avea-o, este ușor să fac compromis și să le mai acord o oră din timpul meu."

Bauer era extrem de talentată și motivată, dar a dus să dea atât de departe încât i-a compromis reputația și productivitatea. „Nu a spus niciodată nu la nimic”, a explicat un coleg consultant. "Ea a fost atât de generoasă și dăruind cu timpul ei, încât a căzut în capcana de a fi mai mult un împingător. Chiar a întârziat promovarea ei la statutul de partener." Într-o analiză a performanței, lui Bauer i s-a spus că trebuie să fie mai egoistă: îi lipsea avantajul asertiv care se aștepta de la un partener consultant. A petrecut prea mult timp dezvoltându-i pe cei din jurul ei și a fost atât de dedicată să-i ajute pe clienți, încât s-a aplecat pentru a le satisface cererile. Se știa că Bauer „nu a fost atât de puternică în a împinge clienții pe cât au simțit oamenii că trebuie să fie pentru a face

obstacol partenerului respectiv, în acele momente cheie în care clienții trebuiau să audă un mesaj dur sau clienții au împins o agendă în direcția greșită". Pentru Bauer, a fi un dăruitor a devenit o mișcare care limitează cariera.

Într-un studiu care reflectă experiența lui Bauer, profesorii de management Diane Bergeron, Abbie Shipp, Ben Rosen și Stacie Furst au studiat peste 3.600 de consultanți într-o mare firmă de servicii profesionale . Cercetătorii au codificat comportamentul de ofertă din înregistrările companiei privind timpul săptămânal pe care fiecare consultant l-a petrecut ajutând angajații noi, îndrumând mai mulți consultanți juniori și împărtășind cunoștințe sau expertiză cu colegii. După un an de urmărire a acestor comportamente de dăruire în fiecare săptămână, cercetătorii au obținut date despre salariul fiecărui consultant, viteza de avansare și promovările.

Donatorii s-au descurcat mai rău la toate cele trei valori. Au avut creșteri salariale semnificativ mai mici, avansare mai lentă și rate de promovare mai scăzute. Donatorii au avut în medie creșteri salariale de 9 la sută, comparativ cu 10,5 la sută și, respectiv, 11,5 la sută pentru cei care au primit și potriviți. Mai puțin de 65 la sută dintre cei care dăruiesc au fost promovați la un rol de manager, în comparație cu 83 la sută și, respectiv, 82 la sută pentru cei care au primit și potriviți. Iar donatorii care au fost promovați au trebuit să aștepte mai mult, în medie douăzeci și șase de luni până la promovare, în comparație cu mai puțin de douăzeci și patru de luni pentru primitori și potriviți. Acesta a fost un tipar familiar lui Bauer: „Dacă greșesc de o parte, probabil că sunt prea generos: îi pun pe alții pe primul loc, înaintea mea."

La sute de mile est, la Deloitte Consulting din New York City, Jason Geller era, de asemenea, pe calea rapidă pentru a se asocia. Când a început pentru prima dată în consultanță, Deloitte tocmai trecea la e-mail și nu avea un proces oficial de gestionare a cunoștințelor - nu exista un sistem de stocare și recuperare a informațiilor pe care consultanții le-au adunat în anumite industrii și clienți. Geller a luat inițiativa de a colecta și partaja informații. Când auzea despre un proiect, el cere echipei rezultatul acestuia. Ținea un teanc de articole pe noptieră, le citea în pat și, când dădea peste un articol interesant, îl dosară. El a efectuat cercetări despre ceea ce făceau concurenții lui Deloitte. „Eram un pic tocilar."

Sistemul Deloitte de management al cunoștințelor a devenit creierul lui Jason Geller și hard disk-ul lui. Colegii săi au început să-l numească J-Net, Jason Network. Când aveau întrebări sau aveau nevoie de informații, el era tipul potrivit. Era mai ușor să-l întrebi decât să se caute pe ei înșiși și era întotdeauna dispus să împărtășească cunoștințele din creierul său sau din baza de date în creștere. Nimeni nu i-a cerut să creeze J-Net; a făcut-o doar pentru că i s-a părut lucrul corect de făcut.

De când a absolvit Universitatea Cornell, Geller și-a petrecut întreaga carieră la Deloitte, făcând un MBA la Columbia pe parcurs. El a fost recunoscător pentru sprijinul pe care i l-au oferit mentorii săi. Un coleg ar fi plătit-o înapoi, căutând modalități de a returna favoarea mentorilor săi. Dar, ca dăruitor, ca Lillian Bauer, Geller a vrut să plătească înainte. "Devine modul natural de a face lucrurile. Vedeți că oamenii care au succes sunt cei care îi ajută pe alții. Am căzut în mod natural în practica de a-i ajuta pe alții. Am văzut că alții au creat acele oportunități pentru mine și acum muncesc foarte mult pentru a le crea pentru alți oameni." Geller a făcut o ofertă permanentă fiecărui angajat nou: îi va ajuta și îi va îndruma în orice mod ar putea.

Calea tipică spre parteneriat la Deloitte durează între doisprezece și cincisprezece ani. Geller a reușit cu mult înainte de termen, în doar nouă ani. La doar treizeci de ani, a devenit unul dintre cei mai tineri parteneri din istoria Deloitte. Astăzi, Geller este partener în practica Deloitte de consultanță în domeniul capitalului uman, unde afacerea pe care o conduce la nivel global și în

Statele Unite a fost clasată pe primul loc pe piață. Cu toate acestea, un coleg îl descrie ca pe un tip „care evită frecvent lumina reflectoarelor în favoarea colegilor săi”. În calitate de lider al practicii de transformare a resurselor umane de la Deloitte la nivel mondial și din SUA, Geller a dus J-Net la un nou nivel și este un susținător puternic al proceselor și tehnologiilor formale de management global a cunoștințelor Deloitte. Cu un amestec de admirație și neîncredere, un analist observă că „deși este incredibil de ocupat, el ține întâlniri regulate cu analiștii, astfel încât să îi poată ajuta să rezolve orice probleme cu care se confruntă la momentul respectiv”. Geller este reticent să-și asume creditul pentru realizările sale, dar, după câteva îndemnuri, recunoaște că „a fi generos este ceea ce m-a făcut să reușesc aici”.

Deși Lillian Bauer și Jason Geller sunt ambii donatori, s-au trezit pe traiectorii foarte diferite. De ce a blocat cariera ei, în timp ce a accelerat-o pe a lui?

Răspunsul intuitiv are de-a face cu genul, dar acesta nu este diferențiatorul cheie – cel puțin nu în sensul convențional. Lillian Bauer a căzut în trei capcane majore care îi afectează pe mulți donatori, bărbați și femei, în relațiile lor cu alți oameni: a fi prea încrezătoare, prea empatică și prea timidă. În acest capitol, scopul meu este să vă arăt cum dăruitorii de succes precum Jason Geller evită aceste riscuri și cum dăruitorii precum Lillian învață să le depășească acționând mai puțin altruist și mai alter. A deveni un preș este cel mai rău coșmar al celui care dăruiește și voi argumenta că o abordare diferită le permite donatorilor să scape de capcana de a fi prea încrezător, devenind extrem de flexibili și adaptabili în stilurile lor de reciprocitate. Voi argumenta, de asemenea, că un stil diferit îi ajută pe donatori să ocolească minele terestre de a fi prea empatici și prea timizi prin reutilizarea unor abilități care le vin în mod natural.

Screening de sinceritate: a avea încredere în majoritatea oamenilor de cele mai multe ori

În capitolul de deschidere, am întâlnit un consilier financiar australian pe nume Peter Audet, al cărui stil de donator a dat roade când a plecat cu mașina să viziteze un client de fier vechi. Dar cu mult înainte de asta, înainte de a-și da seama cum să fie mai altul decât altruist, Peter a fost înșelat de mai mulți acceptanți. La douăzeci și doi de ani, și-a început cariera ca consilier financiar la o companie stricăcioasă. Era responsabilitatea lui să construiască în mod agresiv o divizie de asigurări pentru o afacere care deservește în principal clienții pensionari. Peter lucra în weekend pentru a genera venituri anuale de șase cifre, dar a primit o mică parte din venituri, luând acasă salariul minim de 400 de dolari pe săptămână. A stat aproape trei ani și a fost cea mai mizerabilă perioadă din viața lui. "Șeful meu era lacom. Nu a recunoscut niciodată ceea ce ai făcut, ci doar ce putea obține de la tine." În semn de apreciere pentru serviciile lui Peter, unul dintre clienții săi de asigurări i-a trimis un frumos coș de Crăciun. Șeful lui, un om bogat care a mers cu mașina la muncă într-un Mercedes-Benz, a văzut coșul și l-a luat imediat acasă pentru el: „Eu sunt șeful și este al meu”.

Peter s-a simțit de parcă se îneacă și a decis să renunțe singur ca consilier financiar. Numai în primul an, și-a dublat salariul. Dar cinci ani mai târziu, el a fost manipulat de un alt luptător. Un coleg prietenos, Brad, nu se descurca bine la serviciu. Brad a obținut o altă funcție care avea să înceapă săptămâna următoare și i-a cerut lui Peter o favoare. Ar cumpăra clienții lui Brad cu un preaviz de două zile, astfel încât Brad să-și permită să plece? Ca dăruitor, Peter a avut încredere în Brad și a fost de acord pe loc. A achiziționat clienții lui Brad și a început să creeze relații cu aceștia, ajutându-le la rezolvarea problemelor financiare.

După câteva luni, Peter a început să-și piardă câțiva clienți. În mod ciudat, toți erau foști clienți ai lui Brad. S-a dovedit că Brad era din nou în afacere ca consilier financiar și i-a sunat pe toți clienții pe care i-a vândut lui Peter. El a vrut doar să-i anunțe că s-a întors și au fost bineveniți să treacă din nou să lucreze cu el. Brad a furat mulți dintre clienți înapoi fără să-i plătească lui Peter un ban pentru ei. Peter a pierdut aproximativ 10.000 de dolari în afaceri.

Dacă Peter ar fi fost în stare să-l identifice pe Brad de la început ca un acceptator, s-ar putea că nu ar fi mers niciodată pe acel drum. Încrederea este unul dintre motivele pentru care donatorii sunt atât de susceptibili la efectul de preș: au tendința de a vedea ce e mai bun în toată lumea, așa că funcționează pe presupunerea greșită că toată lumea este de încredere. Într-un studiu, cercetătorii au urmărit dacă americanii au fost victime ale unor crime precum frauda, jocurile escrocherii și furtul de identitate. Cei care dăruiesc aveau de două ori mai multe șanse de a fi victimizați decât cei care iau, adesea ca rezultat direct al încrederii celor care iau. Un donator a fost suficient de generos pentru a cosemna pentru un împrumut auto al unui prieten, iar pe o perioadă de cinci ani, prietenul a deschis trei cărți de credit în identitatea sa, furând mai mult de 2.000 de dolari.

Pentru a evita înșelătoria sau exploatarea, este esențial să distingem cei care dăruiesc autentici de cei care iau și falsificatori. Donatorii de succes trebuie să știe cine este probabil să-i manipuleze, astfel încât să se poată proteja. Cunoaștem cu adevărat persoane care iau atunci când îi vedem? Mulți oameni cred că pot judeca pe cei care dă și pe cei care îi iau într-o clipă. Dar, în realitate, sunt extrem de inexacte. Clipi din nou.

Nu vreau să insinuez că eșuăm peste tot în felierea subțire . După cum a dezvăluit Malcolm Gladwell în *Blink,* multe dintre judecățile noastre rapide ale oamenilor sunt izbitor de precise. Dintr-o privire, putem observa adesea un profesor pasionat, un vânzător extravertit sau un cuplu căsătorit

în dispreț. Dar ne luptăm puternic când ghicim cine dăruiește adevărat.

Într-un studiu, economiștii au cerut unui grup de studenți de la Harvard să prezică comportamentele lor de a da și de a primi prieteni apropiați și a unor străini complet. Prietenii și străinii au primit cincizeci de jetoane în valoare de între zece și treizeci de cenți fiecare și au fost rugați să împartă jetoanele între ei și studenții de la Harvard. Studenții de la Harvard nu au făcut mai bine în a prezice cât de mult vor oferi prietenii lor decât au făcut-o în a prezice comportamentul unor străini complet. „Ei se așteaptă în mod corect ca prietenii să transmită mai multe jetoane decât străinii", scriu cercetătorii, „dar nu se așteaptă la mai multe jetoane de la prieteni generoși în comparație cu prietenii egoiști". Aceasta este o greșeală crucială, deoarece prietenii care dăruiesc ajung să contribuie cu mult mai mult decât cei care iau.

Când încercăm să ne concentrăm pe semnalul de reciprocitate al unei persoane, este ușor să fim aruncați de mult zgomot. Pentru a judeca donatorii, ne bazăm adesea pe indicii de personalitate, dar se dovedește că aceste indicii pot induce în eroare. Într-o jumătate de secol de cercetări, psihologii au descoperit o trăsătură fundamentală de personalitate care distinge modul în care oamenii tind să apară în interacțiunile lor sociale. Se numește agreabilitate și de aceea Peter Audet a fost păcălit de Brad. La fel ca Brad, oamenii agreabili tind să pară cooperanți și politicoși – caută armonie cu ceilalți, părând că sunt calzi, drăguți și primitori. Oamenii neplăcuți tind să fie mai competitivi, critici și duri – se simt mai confortabil cu conflictele, părând ca fiind sceptici și provocatori. *

Avem tendința de a stereotipa oamenii agreabili ca dăruitori și oamenii neplăcuți ca primitori. Atunci când un nou contact pare afabil, este firesc să tragi concluzia că are intenții bune. Dacă pare rece sau conflictual, acesta pare un semn că nu-i pasă de ceea ce este în interesul nostru. * Dar, atunci când facem aceste judecăți, acordăm prea multă atenție cochiliei comportamentului unei persoane, trecând cu vedere la perla – sau scoica – din interiorul cochiliei. Dăruirea și primirea se bazează pe motivele și valorile noastre și sunt alegeri pe care le facem, indiferent dacă personalitățile noastre sunt agreabile sau neplăcute . După cum explică Danny Shader, antreprenorul în serie din capitolul de deschidere, care inițial s-a îndepărtat de fișa de termeni a lui David Hornik, „Dacă ești drăguț sau nu drăguț este separat de faptul că ești concentrat pe tine însuți sau concentrat pe alții. Ei sunt independenți, nu opuși." Atunci când combini înfățișările exterioare și intențiile interioare, cei care dăruiesc agreabili și cei care iau neplăcut sunt doar două dintre cele patru combinații care există în lume.

De multe ori trecem cu vederea faptul că există dăruitori neplăcuți: oameni care au un comportament dur și duri, dar în cele din urmă generoși cu timpul, expertiza și conexiunile lor. Ca exemplu, Shader îl menționează pe regretatul Mike Homer , care a condus marketing la Netscape. "Putea să fie crust ca naiba pe dinafară, dar pe dinăuntru era aur pur. Când s-a impus, a făcut întotdeauna ceea ce trebuie și a fost incredibil de loial." Greg Sands, un discipol al lui Homer și directorul general al unei firme de capital privat, este de acord. "Preocuparea ta fundamentală este dacă oamenii sunt dăruitori sau primitori, dar ai această altă axă, și anume sunt ei drăguți în privința asta - este comportamentul lor fundamental primitor? Homer avea un avantaj greu. Când era blocat pe o cale, ceva care ieșea în calea acestui obiectiv era pur și simplu măturat. Dar el avea o inimă mare și dorea cu siguranță să fie de ajutor și cu siguranță. neplăcut. Un alt dintre foștii angajați ai lui Homer a spus că Homer "părea un acceptant, pentru că avea așteptări și cerințe incredibil de mari. Dar, la sfârșitul zilei, îi păsa foarte mult de oameni. Într-un minut, îmi dădea o perioadă dificilă, deoarece așteptările lui nu erau îndeplinite. A doua zi, mă ajuta să îmi dau seama ce vreau să fac pentru mine următoarea slujbă."

Cealaltă combinație contraintuitivă de aparențe și motive este acceptatorul agreabil, altfel

cunoscut sub numele de fals. La fel ca Ken Lay de la Enron, acești oameni par a fi plăcuti și fermecați, dar deseori își propun să obțină mult mai mult decât oferă. Abilitatea de a-i recunoaște pe cei care iau agreabil ca falsificatori este ceea ce îi protejează pe cei care dau împotriva exploatării.

Deși nu își folosesc întotdeauna abilitățile, cei care dăruiesc au un avantaj instinctiv în screening-ul sincerității. Cercetările sugerează că, în general, donatorii sunt mai precisi judecători ai altora decât potrivitorii și primitorii. Cei care dăruiesc sunt mai atenți la comportamentele celorlalți și sunt mai în acord cu gândurile și sentimentele lor, ceea ce face posibilă obținerea mai multor indicii, cum ar fi descrierea succeselor cu pronume la persoana întâi singular, cum ar fi *eu* și *mine* în loc de *noi* și *noi*. Donatorii câștigă, de asemenea, un avantaj de screening al sincerității din a avea în mod obișnuit încredere în ceilalți, ceea ce creează oportunități de a vedea gama largă de comportamente de care sunt capabili alți oameni. Uneori, donatorii sunt arși de cei care iau. În alte situații, donatorii constată că generozitatea lor este reciprocă sau chiar depășită. În timp, donatorii devin sensibili la diferențele individuale și nuanțe de gri între casetele alb-negru de agreabil și dezagreabil.

Dar donatorii devin prețuri atunci când nu reușesc să folosească această cunoaștere fină a diferențelor dintre furnir și motive. Înclinația de a da mai întâi și de a pune întrebări mai târziu vine adesea în detrimentul screening-ului pentru sinceritate. În consultanță, Lillian Bauer și-a făcut obiceiul de a-și curăța programul pentru aproape oricine care a întrebat, indiferent cine era. Atunci când un client cerea o analiză suplimentară, chiar dacă nu făcea parte din punct de vedere tehnic din proiect, o făcea, dorind să-i mulțumească clientului. Când un analist junior avea nevoie de sfaturi, ea deschidea imediat timp în calendarul ei, sacrificându-și timpul personal.

La Deloitte, Jason Geller a adoptat intuitiv o abordare care seamănă foarte mult cu screening-ul pentru sinceritate. Geller începe prin a oferi ajutor fiecărui angajat nou, dar în conversațiile sale inițiale cu aceștia, el acordă atenție cine pare a fi dăruitor versus cel care ia. „Nu pot să merg în mod proactiv și să petrec timp cu fiecare persoană din cabinet la nivel global, așa că încerc să simt cine este autentic și cine nu. Unii oameni abordează conversația în termeni de învățare. Alții vin și spun: „Vreau să fiu promovat la consultant senior. Ce ar trebui să fac?” Geller presupune că acești consultanți sunt beneficiari. "Ei se concentrează pe a-mi spune ceea ce fac, cu o agendă de treizeci de minute cu lucruri despre care doresc să mă actualizeze, pentru că vor să mă facă conștienți. Ei nu pun cu adevărat întrebări perspicace; este foarte superficial. Nu ajungem suficient de profund pentru a le fi cu adevărat util."

De-a lungul timpului, pe măsură ce și-a sacrificat propriile interese, Lillian Bauer a început să recunoască că unii oameni au funcționat ca niște persoane: „sunt atât de concentrați pe ei înșiși încât vor lua tot ce pot și vor merge mai departe, așa că am început să fiu mai sistematic în modul în care i-am ajutat pe alții.” A început să acorde mai multă atenție cine o întreabă și cum au tratat-o și a făcut o listă de motive pentru a spune nu. Pentru a continua să ofere, dar să facă acest lucru mai eficient, ea a scris ghiduri de sfaturi pentru managerii de angajament și partenerii asociați, punând multe din cunoștințele ei pe hârtie, astfel încât să nu ajungă să le repete celor care iau. „Am descoperit că acesta era un mod mai strategic de a fi un dăruitor”, spune Bauer. *

Odată ce donatorii încep să-și folosească abilitățile în screening-ul sincerității pentru a identifica potențialii beneficiari, ei știu când să pună garda. Dar uneori, această conștientizare se instalează prea târziu: donatorii au devenit deja loiali celui care ia. Dacă donatorii sunt deja prinși în schimburi în care se simt îngrijorați de interesele unui primitor, cum se protejează ei împotriva efectului de preș?

Pițiu generos pentru Tat: The Adaptable Giver

La câțiva ani după ce Brad și-a furat clienții și banii, Peter Audet lucra cu un partener de afaceri pe nume Rich. Când s-au unit pentru prima dată, Rich a părut extrem de agreabil: era entuziast și

prietenos. Dar un coleg reflectă că "deși Rich arăta ca un dăruitor pentru că a acționat susținător, el a fost într-adevăr un primitor. Peter a fost un dăruitor, iar Rich a suge totul din el" Rich tragea un salariu mare, mai mult de 300.000 de dolari pe an, fără a contribui prea mult la succesul financiar al afacerii. Locuia pe Coasta de Aur a Australiei și își petrecea diminețile pe plajă, se plimba în birou la zece DIMINEAȚA ȘI mergea la pub la prânz. „Brad mi-a dat o idee destul de puternică despre cum arată o persoană care ia și mi-am dat seama că Rich era un mare acceptator", se plânge Peter. "Întotdeauna făceam muncă suplimentară, iar Rich consuma absolut banii de afaceri. Nu-i păsa cu adevărat de personal sau de serviciile oferite clienților; începea să polueze cultura. Profita de mine, schimbând din spatele loialității mele față de el pentru că am construit afacerea din nimic."

Peter a rămas timid până într-o zi de luni, când Rich a anunțat că a cumpărat o casă de milioane de dolari pe Gold Coast. Avea nevoie de 100.000 de dolari și i-a scos imediat din contul companiei. La o întâlnire a consiliului din acea zi, Rich a plecat devreme pentru a se întâlni cu prietenii la cârciumă. Acesta a fost ultimul pahar pentru Petru; știa că nu se mai poate avea încredere în Rich, așa că a promis consiliului că îl va trage la răspundere pe Rich. Dar încă nu a formulat un plan – și se simțea vinovat și inconfortabil: „Bogat a fost ca fratele meu mai mare". Un coleg a spus: "Ar fi fost greu pentru oricine, dar cred că a fost mai greu pentru că Peter este un dăruitor. El știa ce este de cealaltă parte pentru Rich și a vrut să-l salveze de asta."

Peter a fost o victimă a empatiei, emoția puternică pe care o trăim atunci când ne imaginăm suferința altei persoane. Empatia este o forță omniprezentă în spatele comportamentelor dăruitoare, dar este și o sursă majoră de vulnerabilitate. Când Brad nu se descurca bine și a acceptat o nouă slujbă, Peter și-a simțit durerea și și-a cumpărat clienții fără ezitare. Când s-a gândit la ce s-ar simți Rich când a fost înlăturat, lui Peter i s-a părut rău pentru el și nu a vrut să-l elimine.

Peter cădea într-o capcană a empatiei care este vizibilă într-un studiu clasic de negociere. Cercetătorii au reunit oamenii în perechi pentru a negocia achiziția de produse electronice, cum ar fi televizoare. Jumătate dintre perechile de negociere erau străini; cealaltă jumătate se întâlneau cu cupluri . În fiecare pereche, un negociator era vânzătorul, iar celălalt era cumpărătorul. În medie, cine credeți că ar obține mai multe profituri comune: străinii sau cuplurile de întâlniri?

Am presupus că cuplurile de întâlniri s-ar descurca mai bine, pentru că ar avea mai multă încredere unul în celălalt, vor împărtăși mai multe informații și vor descoperi oportunități pentru câștiguri reciproce.

Dar cuplurile de întâlniri au făcut mult *mai rău* decât străinii, obținând profituri comune mai mici. Înainte de negociere, cercetătorii i-au întrebat pe cuplurile de întâlniri cât de îndrăgostiți sunt. Cu cât sentimentele lor de iubire sunt mai puternice, cu atât mai rău au făcut-o.

Cuplurile de întâlniri – în special cele îndrăgostite – au funcționat ca niște dăruitori dezinteresați. Abordarea lor implicită a fost să empatizeze cu nevoile partenerilor lor și să cedeze imediat, indiferent de propriile interese. Preocuparea pentru partenerii lor a avut ca efect „scurtcircuitarea eforturilor de a descoperi soluții integrative în favoarea unor rezultate mai accesibile, dar mai puțin reciproc satisfăcătoare", scriu cercetătorii, ceea ce a condus la o „abordare „mănuși pentru copii" a rezolvării problemelor". Când cercetătorii au studiat pe cei care dăruiesc dezinteresat la masa de negociere, același model a apărut. Oamenii care au fost de acord cu afirmații precum „Întotdeauna pun nevoile altora mai presus de ale mele" erau nerăbdători să pună presiune pe relație, așa că și-au adaptat omologii oferind valoare.

Ca și în cazul cuplurilor îndrăgostite de întâlniri, empatia îl transformase pe Peter într-un preș – până când a descoperit o alternativă la empatie care este în egală măsură aliniată cu forțele sale naturale ca dăruitor. În loc să se gândească la sentimentele lui Rich, Peter s-a gândit la ceea ce se

gândea Rich. Acest lucru a condus la o perspectivă puternică: Rich părea interesat să lucreze la o nouă provocare, așa că Peter a putut apela la interesul personal al lui Rich . „E clar că nu îți face plăcere să conduci afacerea de zi cu zi”, i-a spus Peter lui Rich, „deci de ce nu mă lași să mă ocup de asta? Cred că sunt suficient de bătrân acum că sunt pregătit pentru munca grea.” Rich a fost de acord, exprimându-și dorința de a lucra la proiecte speciale în spațiul antreprenorial pentru a genera noi venituri pentru afacere. Peter a susținut decizia și a început să conducă ședințele consiliului.

Peter a realizat această manevră intrând în capul lui Rich, mai degrabă decât în inima lui. Studiile conduse de psihologul Columbia Adam Galinsky arată că atunci când empatizăm la masa de negociere , concentrarea asupra emoțiilor și sentimentelor omologilor noștri ne expune riscului să dăm prea mult. Dar atunci când ne angajăm în luarea de perspectivă, luând în considerare gândurile și interesele omologilor noștri, este mai probabil să găsim modalități de a face tranzacții care să-i satisfacă pe omologii noștri fără a ne sacrifica propriile interese. Peter nu și-ar fi descoperit niciodată soluția dacă ar fi continuat să empatizeze cu Rich. Mutându-și atenția de la sentimentele lui Rich la gândurile lui, Peter a putut să vadă lumea prin ochii unui predator și să-și ajusteze strategia în consecință.

În ciuda succesului său în a-l atrage pe Rich într-un rol în care ar putea face mai puțin rău, Peter nu a putut să renunțe la dorința de a-l sprijini pe Rich și de a-l ajuta să reușească. În același timp, știa că încă mai avea loc destul pentru Rich pe care să-l ia. Peter a decis să aibă încredere, dar să verifice: i-a acordat lui Rich autonomia de a lucra la proiecte speciale, dar l-a tras la răspundere pentru rezultatele sale, cerându-i să raporteze despre progresul său la fiecare nouăzeci de zile. „I-am oferit ocazia să-și măsoare propria contribuție și să facem și noi la fel.” După șase luni, Rich făcuse foarte puțin. Peter a efectuat o analiză oficială și a scris un raport al consiliului de administrație. "Când contribuția lui Rich a ajuns să fie zero, a fost, fără îndoială, fapta lui. I s-a prezentat o formă brută de dovezi despre propria sa luare și lipsă de dăruire. În cele din urmă, adevărul l-a mutat mai departe și l-a eliberat pentru mine." Rich a ales să plece și să-și ia capitalul din afacere.

Petru nu mai era preș; dărâsese un cuceritor. Mai târziu, a aflat că Rich fusese chiar mai interesant decât și-a dat seama oricine: avea o linie mare de credit cu firma și, de asemenea, datora bani băncii. Peter a trebuit să scrie un cec pentru a plăti, pentru că Rich era scund. La un an după ce Peter a preluat funcția de director general, Rich a părăsit firma. La cincisprezece luni după plecarea lui Rich, firma lui Peter se întoarse pentru a obține profituri de șapte cifre, moralul angajaților a crescut vertiginos, cifra de afaceri scăzuse și ei erau în cursa pentru firma anului în grupul de dealeri.

Odată ce donatorii de succes văd valoarea screening-ului sincerității și încep să-i descopere pe cei care iau acceptul ca potențiali falsificatori, ei se protejează ajustându-și comportamentul în consecință. Experiența lui Peter oferă un indiciu asupra modului în care donatorii evită să fie arși: ei devin potriviți în schimburile lor cu cei care iau. Este înțelept să începeți ca dăruitor, deoarece cercetările arată că încrederea este greu de construit, dar ușor de distrus. Dar odată ce omologul se comportă în mod clar ca un primitor, este logic ca donatorii să-și modifice stilurile de reciprocitate și să treacă la o strategie de potrivire – așa cum a făcut Peter, solicitând lui Rich să răspundă prin adăugarea de valoare afacerii. „Acum este încorporat în natura mea să nu acord prea mult timp celor care iau și cu siguranță să nu-mi pierd timpul cu ei”, spune Peter.

Într-un experiment, psihologii au oferit oamenilor șansa de a lucra cu parteneri care erau fie competitivi, fie cooperanți. Actorii au acționat competitiv, indiferent de partenerii lor. Restul s-au adaptat partenerilor lor; au fost cooperanți atunci când au lucrat cu parteneri cooperanți , dar odată ce un partener a fost competitiv, și-au adaptat comportamentul, reacționând într-un mod mai

competitiv. Teoreticienii jocului numesc acest *lucru* , și este o strategie pură de potrivire: începeți să cooperați și rămâneți cooperant, dacă nu concurează omologul vostru. Când omologul tău concurează, potriviți și comportamentul concurând. Aceasta este o formă extrem de eficientă de potrivire care a câștigat multe turnee de teoria jocurilor. Dar „tit pentru tat" suferă de „un defect fatal", scrie biologul matematic de la Harvard, Martin Nowak, de „a nu fi suficient de iertător pentru a suporta ocazional accident".

Nowak a descoperit că poate fi mai avantajos să alternați între dăruire și potrivire. Într- *un tip generos,* regula este „nu uita niciodată un turn bun, dar uneori iartă unul rău". Începi să cooperezi și continuă să cooperezi până când omologul tău concurează. Atunci când omologul tău concurează, în loc să răspunzi mereu competitiv, generos pentru tat înseamnă de obicei să concurezi două treimi din timp, acționând în mod cooperant ca răspuns la una din trei dezerții. „Generoasa ciupercă pentru tatuaj poate șterge cu ușurință țâțul pentru ciupercă și se poate apăra împotriva exploatării de către dezertori", scrie Nowak. Piționul generos pentru tat atinge un echilibru puternic între dăruirea răsplătitoare și luarea descurajatoare, fără a fi prea punitivă. Vine cu un risc: sâni generoși încurajează majoritatea oamenilor să se comporte ca niște dăruitori, ceea ce deschide ușa celor care acceptă să „se ridice din nou" concurând atunci când toți ceilalți cooperează. Dar într-o lume în care relațiile și reputațiile sunt vizibile, este din ce în ce mai dificil pentru cei care iau parte să profite de cei care dăruiesc. Potrivit lui Nowak, „Strategia generoasă domină foarte mult timp".

Pitiul generos pentru tat este o strategie diferita. În timp ce cei care dăruiesc dezinteresați fac greșeala de a avea încredere în ceilalți tot timpul, cei care dăruiesc alți încep cu încrederea ca ipoteză implicită, dar sunt dispuși să-și ajusteze stilurile de reciprocitate în schimburile cu cineva care pare a fi primitor prin acțiune sau reputație. A fi alterist înseamnă că donatorii își păstrează propriile interese în oglinda retrovizoare, având grijă să aibă încredere, dar să verifice. Când ai de-a face cu cei care acceptă, trecerea în modul de potrivire este o strategie de autoprotecție. Dar una din trei ori, poate fi înțelept să treceți înapoi în modul dăruitor, oferind așa-zișilor primitori oportunitatea de a se răscumpăra. Asta a făcut Peter Audet cu Rich, oferindu-i șansa de a-și câștiga menținerea. Dătătorii alții poartă credinta optimista ceea ce Randy Pausch a exprimat în *The Last Lecture:* „Așteptați suficient, iar oamenii vă vor surprinde și vă vor impresiona".

Valoarea generosului pițion pentru tat ca o abordare diferită a fost demonstrată de Abraham Lincoln în povestea lui Sampson din capitolul de deschidere. După ce Lincoln a căzut pe sabie pentru ca Lyman Trumbull să-l poată învinge pe James Shields în cursa pentru Senatul Illinois, Trumbull a fost criticat pentru că a încercat să saboteze cariera lui Lincoln. Soția lui Lincoln, Mary Todd, a spus că Trumbull a comis „trădare egoistă" și a rupt legăturile cu soția lui Trumbull, care fusese unul dintre cei mai apropiați prieteni ai ei – Mary a fost domnișoară de onoare la nunta lui Trumbull. Lincoln, totuși, era mai înclinat să ierte. El i-a exprimat credința lui Trumbull: „Orice efort de a pune dușmănie între tine și mine este la fel de inactiv ca vântul". În același timp, dorind să se protejeze împotriva dezertării, Lincoln l-a avertizat pe Trumbull să nu-l păcălească: „Deși nu am mai multă bănuială față de tine decât am despre cel mai bun prieten al meu care trăiește, sunt ținut într-o luptă constantă împotriva sugestiilor de acest fel". Trumbull a răspuns, ajutându-l pe Lincoln în următoarea sa candidatură la Senat.

În 1859, primarul din Chicago, John Wentworth, l-a acuzat pe Norman Judd că a complotat împotriva lui Lincoln pentru a-l sprijini pe Trumbull și a-și avansa propria carieră politică. În timp ce soția lui nu l-a iertat niciodată pe Judd,
Lincoln i-a amintit lui Judd că „ai votat pentru Trumbull împotriva mea", dar a interpretat cu generozitate decizia lui Judd: „Cred și am spus de o mie de ori, asta nu a fost o nedreptate pentru

mine”. Lincoln l-a ajutat pe Judd să medieze conflictul cu Wentworth, dar apoi a cerut reciprocitate: „Ar răni pe unii să nu primesc delegația Illinois”, a scris Lincoln. „Nu mă poți ajuta puțin în această chestiune, în capătul tău de vie?” Judd s-a egalat: a obținut un editorial important care îl sprijină pe Lincoln în *Chicago Tribune* săptămâna următoare, a asigurat Convenția Republicană de la Chicago, unde Lincoln avea susținători și s-a asigurat că detractorii lui Lincoln s-au așezat în spate, limitându-le influența. Deși implicit a lui Lincoln a fost în concordanță cu un stil de dăruitor, el a recunoscut valoarea potrivirii ocazionale și a beneficiat de un generos tit for tat. Atenția acută a lui Lincoln pentru perspectivele celorlalți i-a dat „puterea de a prognoza cu o acuratețe nemaipomenită ce ar putea face adversarii săi”, a explicat fiica secretarei sale și să folosească această prognoză pentru a „șah-mat”

De când Jason Geller a început pentru prima dată să îndrume noilor angajați la Deloitte, el a adoptat o versiune a generos tit for tat. La sfârșitul primei întâlniri cu un nou angajat, Geller face o ofertă: „Dacă această conversație a fost utilă, sunt bucuros să o fac lunar.” Dacă persoana este de acord, Geller stabilește o întâlnire lunară recurentă în calendarul său, fără dată de încheiere. În plus față de crearea de oportunități pentru Geller de a oferi, întâlnirile lunare oferă beneficiul secundar de a-l ajuta să înțeleagă cine ar putea primi. „O parte din valoarea dialogului în curs este că poți spune destul de repede cine se preface, deoarece conversațiile și relațiile bune se bazează una pe cealaltă”, explică Geller. "Este ușor să falsificăm o dată la șase luni, dar nu în mod regulat. Acesta este o parte din motivul pentru care încurajez oamenii să programeze acel timp. Face parte din modul în care alegi cine este autentic, în timp ce ai cel mai mare impact." Odată ce Geller identifică un coleg ca primitor, el continuă să ofere, dar devine mai precaut în abordarea sa. "Nu îi ajut mai puțin, dar ajutorul începe să arate diferit. Voi asculta și mă voi implica, dar nu avem un dialog; nu există atât de mult mentorat și coaching. Nu înseamnă că voi fi în mod conștient mai puțin disponibil să-i susțin, dar natura umană te conduce să-ți investești timpul acolo unde există cel mai mare profit - pentru amândoi."

Inițial, Lillian Bauer nu și-a modificat investiția în funcție de stilul de reciprocitate al solicitantului. Înainte de a începe ecranizarea sincerității, a fost generoasă cu fiecare public. Acest lucru s-a schimbat după ce a ajutat o prietenă de familie care i-a cerut sfatul cu privire la obținerea unui post la o firmă de consultanță de top. Bauer a răspuns într-un mod caracteristic generos: a petrecut mai mult de cincizeci de ore antrenând candidatul în noapte și în weekend și a făcut conexiuni pentru ea la propria firmă și la mai multe firme concurente. Candidatul a ajuns să primească oferte de la firma lui Bauer și de la un concurent și s-a alăturat firmei lui Bauer. Dar apoi, în ciuda faptului că Bauer și colegii ei au cheltuit mult timp și energie pentru a o recruta, candidata a cerut un transfer la un alt birou dintr-o altă țară – încălcând direct regulile de recrutare ale firmei. Bauer fusese păcălit de un acceptator agreabil: "Discuțiile s-au referit foarte mult la ceea ce era mai bine pentru ea și numai pentru ea. Modul în care vorbea despre decizie a arătat clar că totul era despre ea; evident că avea să se ajute singură." După ce a fost profitat, Bauer a învățat să fie mai precaut în relațiile cu cei care iau. „După acel moment, pur și simplu a schimbat complet felul în care am simțit pentru ea și nu am fost dispus să fiu la fel de generos.”

Printr-o combinație de screening sincer și generos, Bauer a reușit să evite să devină un preș în consilierea și îndrumarea celor care iau. Dar ea nu depășise obstacolul de a învăța să provoace clienții și să spună nu unora dintre cererile lor, în loc să fie o împingere. „Îi spuneam încă prea mult da clientului, în loc să mă întorc.” De ce este nevoie ca donatorii să devină mai aserți?

Asertivitatea și paradoxul advocacy

Bărbații și femeile erau la fel de calificați, dar bărbații câștigau substanțial mai mulți bani . Linda Babcock, economist la Universitatea Carnegie Mellon, a privit consternată datele. Deși era secolul XXI, bărbații absolvenți de MBA de la școala ei aveau salarii cu 7,6% mai mari decât omologii lor de sex feminin. Carnegie Mellon este una dintre cele mai bune instituții tehnice din lume, cu optsprezece câștigători ai Premiului Nobel, inclusiv șapte doar în economie. Când studenții de afaceri se înscriu pentru MBA la Carnegie Mellon, se înscriu pentru o provocare cantitativă serioasă. Școala oferă diplome în finanțe computaționale, economie cantitativă și inginerie software, iar peste 40% din toate MBA-urile Carnegie Mellon acceptă locuri de muncă în finanțe. Într-un mediu atât de intens din punct de vedere cantitativ, cifrele salariale sugerau că femeile încă se confruntă cu un tavan de sticlă. Babcock a calculat că, pe parcursul unei cariere de treizeci și cinci de ani, acest decalaj însemna că fiecare femeie pierdea în medie mai mult de 1 milion de dolari.

Dar diferența de gen, se pare, nu s-a datorat tocmai unui tavan de sticlă. Bărbații și femeile au primit oferte de început similare, iar discrepanța a apărut în momentul în care și-au semnat ofertele finale. La o examinare mai atentă, Babcock a descoperit o diferență dramatică între bărbați și femei în disponibilitatea de a cere mai mulți bani. Mai mult de jumătate dintre bărbați – 57 la sută – au încercat să-și negocieze salariul de început, în comparație cu doar 7 la sută dintre femei. Bărbații aveau mai mult de opt ori mai multe șanse de a negocia decât femeile. Studenții care au negociat (în mare parte bărbați) și-au îmbunătățit salariile cu o medie de 7,4 la sută, suficient pentru a explica decalajul de gen.

Discrepanța în disponibilitatea de a negocia nu s-a limitat la lumea cantitativă a MBA-urilor Carnegie Mellon. Într-un alt studiu, Babcock și colegii ei au recrutat oameni pentru a juca patru runde de Boggle pentru o taxă de undeva între 3 și 10 dolari. Când au terminat, cercetătorul s-a comportat ca un primitor, dându-le minimum 3 dolari și întrebând: „Sunt în regulă trei dolari?” Încă o dată, de opt ori mai mulți bărbați decât femei au cerut mai mulți bani. Următorul studiu a mers în același mod, dar cercetătorul le-a înmânat minimul de 3 USD fără să întrebe dacă este în regulă. Niciuna dintre femei nu a cerut mai mulți bani, în timp ce 13% dintre bărbați au luat inițiativa de a cere mai mulți. Cu un alt grup de participanți, cercetătorul a predat 3 USD și a spus: „Plata exactă este negociabilă”. Majoritatea bărbaților (59 la sută) au profitat de ocazie și au cerut mai mult, comparativ cu doar 17 la sută dintre femei. În general, bărbații au avut de 8,3 ori mai multe șanse să ceară mai mulți bani decât femeile. În fiecare caz, femeile erau prețuri, permițând celor care le iau să treacă peste ele. Cercetările arată că unul dintre principalele motive pentru care femeile tind să negocieze mai puțin asertiv decât bărbații este că își fac griji că încalcă așteptările sociale că vor fi calde și amabile. *

Cu toate acestea, femeile nu sunt singurele care devin împingătoare la masa de negocieri. Efectul de preș este un blestem care îi afectează pe cei care dăruiesc ambele sexe. În mai multe experimente, bărbații și femeile care dăruiau au fost dispuși să facă mari concesii doar pentru a ajunge la un acord care să-i facă fericiți pe omologii lor, chiar dacă ar avea opțiuni mai bune disponibile. Și într-o serie de studii conduse de profesorul de la Notre Dame, Timothy Judge, aproape patru mii de americani au completat un sondaj pentru a stabili dacă au fost donatori, indicând gradul în care au avut tendința de a fi de ajutor, grijuliu și de încredere. În medie, cei care dăruiau au câștigat cu 14 la sută un venit mai mic decât omologii lor cu mai puține donații, înregistrând un salariu anual de aproape 7.000 de dolari. Când datele au fost împărțite pe gen,

penalizare de venit a fost de trei ori mai mare pentru bărbații care dăruiesc decât pentru femeile care dăruiesc. Femeile care dăruiau au câștigat în medie cu 5,47% mai puțini bani decât colegii lor, pentru o diferență de 1.828 de dolari. Bărbații care dăruiau au câștigat în medie cu 18,31% mai puțini bani decât colegii lor, pentru o diferență de 9.772 de dolari.

După cum am văzut mai devreme în capitolul despre comunicarea neputincioasă, cei care dăruiesc tind să fie umili și incomozi afirmându-se direct. Studii în setari mai controlate au arătat că, în situații cu sumă zero, donatorii se sfiesc adesea să-și susțină propriile interese: atunci când își negociază salariile, ei fac cereri mai modeste decât cei care se potrivesc și cei care iau și ajung să accepte rezultate mai puțin favorabile. Această reticență de a fi asertiv este mai ales probabil să afecteze donatorii agreabili, care plătesc un preț în buzunarele lor. *

La o firmă de servicii profesionale, un bărbat pe care îl voi suna Sameer Jain a fost un dăruitor care a căzut constant victima efectului de preș. Sameer a fost clasat în fruntea clasei sale și în top 10 la sută dintre toți angajații din nord-estul Statelor Unite ale firmei sale și și-a dedicat o mare parte din timp pentru a ajuta colegii și a îndruma angajații juniori. În ciuda faptului că era un artist vedetă, și-a urmărit prietenii din alte firme promovați mai repede și câștigând mai multe venituri și nu și-a negociat niciodată salariul sau nu a cerut o mărire de bani. În mai multe ocazii, a urmărit colegii aserți, care nu erau performanțe mai bune, negociau măriri și promovări, trecând pe lângă el în ierarhia corporativă. "Nu am împins suficient de tare pentru ca asta să se întâmple pentru mine. Nu am vrut să-i fac pe alții să se simtă inconfortabil sau să-mi depășesc limitele."

Crescând în India, Sameer a fost un împingător, ceea ce l-a transformat în capul glumelor în familia sa. Tatăl său provenea dintr-un mediu în sărăcie și a învățat să fie un negociator îndrăzneț care s-a târguit pentru orice, aducând familia sa până la clasa de mijloc. Sameer a crescut protejat, protejat de a fi nevoit să se afirme. Supunerea lui a deranjat-o pe soția lui, care era un negociator dur. Când au început să se întâlnească, Sameer era pe cale să semneze un contract de închiriere pentru un apartament. Soția sa a intervenit, a negociat în numele lui și a redus chiria cu 600 de dolari pe an. A fost impresionat, dar și stânjenit. De atunci, ori de câte ori fac o achiziție, a apelat la soția sa pentru a negocia, știind că va fi preș. „Ca să fiu sincer, mi-a fost rușine de mult timp”, recunoaște el.

După ce a părăsit firma de servicii profesionale, Sameer a absolvit un MBA și a primit o ofertă de muncă de la o companie de tehnologie medicală *Fortune* 500, angajatorul său ideal. Nu era pe deplin mulțumit de condițiile ofertei, dar, ca de obicei, a fost reticent în a negocia. "M-am simțit stânjenit. Îmi place șeful meu și nu am vrut să-l fac să se simtă inconfortabil." Slăbind și mai mult poziția lui Sameer, economia tocmai se prăbușise, iar colegii săi semnau cu toții fără să negocieze.

Dar ceva a fost diferit de data asta. Câteva luni mai târziu, Sameer negociase creșteri ale compensației sale totale de peste 70.000 de dolari. A suferit o schimbare nebunească, transformându-se din statutul său tradițional de preș într-un negociator mai asertiv și mai de succes. „Soția mea a fost uluită și mi-a complimentat persistența și eficacitatea ca negociator”, spune el. „Pentru ea să mă vadă ca un bun negociator este validarea supremă.” Ce l-a determinat pe Sameer să se apropie de platou?

Răspunsul poate fi găsit într-un experiment ingenios condus de Linda Babcock și colegii săi. Participanții au fost 176 de directori seniori din organizații private și publice, cu titluri variind de la CEO și COO până la președinte, director general și președinte. Toți directorii au început cu aceleași informații: un angajat dintr-o companie de software era promovat și negociau compensații pentru noua poziție. Directorii bărbați care joacă rolul angajatului au obținut o medie de 146.000 de dolari, cu 3 la sută mai mare decât media femeilor de 141.000 de dolari. Dar cu o singură propoziție,

Babcock și colegii au ajutat femeile executive să-și crească mediile la 167.000 de dolari, depășindu-i pe bărbați cu 14%.

Tot ce a fost nevoie să le spun că joacă un alt rol. În loc să-și imagineze că sunt angajatul, femeile executive au fost rugate să-și imagineze că sunt mentorul angajatului. Acum femeile erau agenți care pledează pentru altcineva. Interesant este că nu și-au stabilit obiective mai înalte, dar au fost dispuși să depună eforturi mai mari pentru a-și atinge obiectivele, ceea ce i-a condus la rezultate mai bune. Într-un studiu similar, cercetătorii Emily Amanatullah și Michael Morris le-au cerut bărbaților și femeilor să negocieze condițiile unei oferte de locuri de muncă atractive. Jumătate au fost instruiți să-și imagineze că au primit ei înșiși oferta și să negocieze în consecință. Cealaltă jumătate a fost instruită să-și imagineze că au recomandat un prieten pentru job și că acum erau responsabili de negocierea în numele prietenului. Încă o dată, toți participanții și-au stabilit obiective similare, indiferent dacă erau bărbați sau femei, sau negociază pentru ei înșiși sau pentru un prieten.

Dar comportamentul lor real în cadrul negocierilor a variat izbitor. Indiferent dacă negociau pentru ei înșiși sau pentru alții, bărbații au cerut salarii de pornire în medie de 49.000 de dolari. Femeile au urmat un alt drum. Când negociau pentru ei înșiși, au cerut salarii de pornire în medie de doar 42.000 de dolari — cu 16,7 la sută mai mici decât bărbații.

Această discrepanță a dispărut când femeile negociat în numele unui prieten . În calitate de susținători, femeile s-au descurcat la fel de bine ca și bărbații, cerând o medie de 49.000 de dolari. Într-un alt studiu, Amanatullah și Morris au găsit aceleași rezultate cu directorii cu experiență în negociere: directorii bărbați au obținut aceleași salarii, indiferent dacă negociau pentru ei înșiși sau pentru alții, în timp ce femeile executive s-au descurcat mult mai bine atunci când negociau pentru alții decât ei înșiși. Iar profesorii Bruce Barry și Ray Friedman de la Vanderbilt au descoperit că în negocierile pe termen scurt, cu o singură problemă, cei care dăruiesc fac mai rău decât cei care iau, deoarece sunt dispuși să ofere felii mai mari de plăcintă omologilor lor. Dar acest dezavantaj dispare complet atunci când cei care dăruiesc își stabilesc obiective înalte și se țin de ele – ceea ce este mai ușor de făcut pentru donatori atunci când pledează pentru altcineva.

Pledoarea pentru alții a fost cheia schimbării proaste a lui Sameer. Când a evitat să negocieze cu angajatorul său inițial, Sameer se gândea la propriile interese. Cu compania de tehnologie medicală *Fortune* 500, s-a pus într-o altă stare de spirit: reprezenta interesele familiei sale. Deși ar putea fi un preș atunci când era responsabil pentru el însuși, a fi dăruitor însemna că nu a vrut să dezamăgească pe alții. „Am folosit-o ca o armă psihologică împotriva mea, pentru a mă motiva”, spune Sameer. "Soluția a fost să mă gândesc la mine ca un agent, un avocat al familiei mele. Ca dăruitor, mă simt vinovat că am forțat prea mult, dar în momentul în care încep să mă gândesc: „Îmi rănesc familia, care depinde de mine pentru asta", nu mă simt vinovat că am făcut forță pentru acea parte".

Considerându-se ca un agent care îi reprezintă familia, Sameer a chemat hotărârea de a face o cerere inițială pentru un salariu mai mare și rambursare a școlarizării. Aceasta a fost o strategie diferită. Pe de o parte, făcea ceea ce dăruitorii fac în mod natural: pledează pentru interesele altora. Pe de altă parte, el a pledat în mod intenționat pentru familia sa, ale cărei interese erau strâns aliniate cu ale sale. În același timp, nu a împins atât de departe încât să devină un taker: a căutat un echilibru în satisfacerea intereselor familiei și ale companiei sale. „Sistemul meu de valori înseamnă că nu voi face nimic greșit sau nedrept”, explică Sameer. „Nu am de gând să încerc să pun pe nimeni, dar voi împinge până la punctul în care este corect și corect.”

Când Sameer l-a contactat pentru prima dată pe noul său șef pentru a negocia, el a cerut o creștere a salariului și rambursarea taxelor de MBA. Acest lucru se potrivea cu ceea ce ofereau alte firme, dar șeful a revenit cu vești dezamăgitoare de la HR: nu au putut să accepte nici una dintre

cereri. În acel moment, Sameer a simțit nevoia de a da înapoi. El a vrut să fie un dăruitor față de șeful său și era îngrijorat că obținerea de mai mulți bani ar afecta performanța șefului său sau i-ar compromite bugetul. Dar Sameer avea datorii masive din împrumuturile pentru studenți și se simțea mai întâi responsabil pentru familia lui. A întrebat din nou, convingându-și șeful să facă lobby pentru HR pentru creșterea salariului și bonusul de semnătură. El a ajuns să obțină o creștere a salariului cu 5.000 de dolari și o creștere a bonusului de semnătură cu 5.000 de dolari. Până atunci, bonusul lui de 10.000 de dolari la semnare expirase. Sameer a cerut și asta și a primit. Șeful lui l-a asigurat că asta era tot ce putea face.

Sameer a crescut deja cu 20.000 de dolari doar în primul an, ca să nu mai vorbim de dividendele pe care le-ar acumula majorarea salariului de bază, dar nu a terminat încă. Încă nu primea rambursarea școlarizării, așa că era hotărât să găsească o altă modalitate de a-și întreține familia. A avut mult timp liber în ultimul său semestru de școală, așa că a negociat un aranjament de consultanță pentru a lucra cu jumătate de normă pentru companie. Compania a fost de acord să-i plătească 135 de dolari pe oră, ceea ce i-ar aduce lui Sameer încă 50.000 de dolari în decurs de câteva luni. În acel moment, el a semnat contractul, crescându-și compensația totală cu peste 70.000 de dolari. „A fi capabil să continui să împingi, o mare parte din asta a fost să fii un agent”, spune Sameer. "Dacă nu forțesc acum, ce se va întâmpla când voi obține o altă promovare? Voi fi acel tip care are trei copii și va fi împins. Mă gândesc la mine ca un agent m-a motivat să continui. Mi-a dat niște cojones în plus."

Deși susținerea familiei sale l-a ajutat să reușească, Sameer era încă îngrijorat de modul în care i-ar afecta reputația la firmă și relația cu șeful său. Când negocierea s-a încheiat, șeful lui a împărtășit un sentiment surprinzător: a admirat asertivitatea lui Sameer. „A fost o parte din motivul pentru care șeful meu mă dorea”, spune Sameer. „A respectat faptul că nu aveam de gând să mai fiu împins.” Donatorii, în special cei agreabili, supraestimează adesea gradul în care asertivitatea ar putea fi dezamăgitoare pentru ceilalți. Dar Sameer nu și-a câștigat respect doar în virtutea negocierilor; șeful lui a fost impresionat de felul în care a negociat. Când HR a respins inițial cererea lui Sameer, el a explicat circumstanțele familiei sale. "Nu trebuie să-mi fac griji doar că plătesc chiria acum. Am o familie de întreținut și împrumuturi de rambursat. Puteți face acest lucru mai plăcut pentru mine?" Întrebând în numele familiei sale, în locul lui însuși, Sameer își menținea o imagine de dăruitor. El a arătat că este dispus să pledeze pentru alții, ceea ce a transmis un semnal pozitiv despre cât de mult va munci atunci când va reprezenta interesele companiei.

Babcock și colegii numesc asta o *relatare relațională* - o explicație pentru o solicitare care evidențiază preocuparea pentru interesele altora, nu numai pentru sine. Când femeile cer un salariu mai mare, riscă să încalce așteptările că vor fi „orientate spre ceilalți și grijulii, dăruind mai degrabă decât să ia în caracter”, scrie Babcock împreună cu Hannah Riley Bowles. În timp ce femeile ar putea fi îngrijorate în mod unic de faptul că asertivitatea va încălca normele de gen, donatorii de ambele sexe își fac griji cu privire la încălcarea propriilor preferințe de reciprocitate. Dacă forțează prea tare, se vor simți mai degrabă primitori decât dăruitori. Dar atunci când donatorii pledează pentru altcineva, împingerea este strâns aliniată cu valorile lor de a proteja și promova interesele celorlalți: cei care dăruiesc o pot atribui grija. Și oferind relatări relaționale, donatorii fac mai mult decât să se gândească la ei înșiși ca agenți care pledează pentru alții; ei se prezintă ca agenți care pledează pentru alții, ceea ce este o modalitate puternică de a-și menține imaginile de sine și imaginile sociale ca dăruitori.

Acest raționament s-a dovedit relevant pentru Lillian Bauer atunci când a decis să nu mai lase clienții să o trateze ca pe un preș. „Vreau să fiu generos și construiesc încredere cu clienții, dar asta nu înseamnă că aceștia pot trece peste mine”, notează Bauer. Pentru a refuza cererile clienților care

nu s-au încadrat în sfera unui proiect, ea a folosit o combinație de conturi de advocacy și relaționale. Începând cu advocacy, Bauer a început să se gândească la ea ca un agent pentru consultanții din echipa ei "Donatorii au o latură protectoare. În negocierea cu un client, simt o mare responsabilitate pentru echipa mea și mă face mai dispus să trag o linie dură". Apoi, ea și-a dezvoltat obiceiul de a exprima această responsabilitate clienților săi: "Când un client face o cerere nerezonabilă, îi explic că îmi va întinde echipa sau îi va omorî lucrând la ore nebunești. Clientul știe că mă voi apleca să fac ceea ce este bine pentru ei, așa că atunci când renunț, are un impact mult mai mare: există un motiv bun pentru asta."

Împingerea trecută Pushover

Progresul lui Lillian m-a lovit. În calitate de boboc la facultate, am acceptat un loc de muncă vânzând reclame pentru ghidurile de călătorie Let's Go. Scrise și produse în întregime de studenții de la Harvard, ghidurile Let's Go au fost catalogate drept biblia călătorilor cu buget redus, rivalizând cu Lonely Planet, Frommer's și Rick Steves ca resursă de bază pentru a deplasa o țară străină la preț ieftin. În prima mea zi, managerul meu mi-a înmânat o listă de clienți și a spus: „Acești oameni au cheltuit aproximativ 300.000 USD anul trecut pe reclame din cărțile Let's Go. Sună-i și convinge-i să facă reclamă din nou". Apoi s-a întors și a plecat.

Când mi-am dat seama că nu voi primi niciun antrenament, am început să intru în panică. Nu aveam cunoștințe despre produse și nicio experiență relevantă și nu părăsisem niciodată America de Nord. Aveam doar optsprezece ani și nu aveam nicio treabă să fac argumente de vânzări către vicepreședinții seniori la marile companii internaționale. *

Mi-am făcut curajul să sun pe unul dintre cei mai vechi agenți de publicitate ai Let's Go, un bărbat pe nume Steven, care conducea o agenție de turism. În momentul în care a început să vorbească, era clar că era furios. "La început, m-am bucurat să văd că agenția mea a fost scrisă în cărți, separat de anunțul meu", a mârâit el, "până când am văzut că sunt listate informații de contact învechite. Pentru ca cititorii tăi să mă poată contacta, a trebuit să plătesc sute de dolari pentru a păstra adrese poștale vechi și conturi de e-mail." I-am explicat cu blândețe că publicitatea și editorialul sunt departamente separate; Puteam asigura acuratețea reclamelor lui, dar nu aveam nicio influență asupra conținutului cărților în sine. Lui Steven nu-i păsa; a cerut o reducere de publicitate pentru a compensa eroarea editorială și a amenințat că nu-și va reînnoi anunțul dacă nu mă conformez. Simțindu-mă rău pentru el, i-am acordat o reducere de 10 la sută. Acest lucru a încălcat o politică Let's Go care apărea în contractul meu, interzicând toate reducerile care nu apăreau în kitul nostru media și era o previzualizare a mai multor greșeli care urmau.

După ce am contactat câteva zeci de clienți, mai făcusem trei reduceri și semnasem foarte puține contracte, ceea ce a devenit mortificator când am aflat că Let's Go avea o rată de reînnoire a clienților de 95%. Pe lângă faptul că nu am adus niciun venit, când un client a cerut rambursarea anunțului din anul precedent, am cedat, devenind primul angajat care a dat bani care erau deja în cărți. Empatizând cu clienții și încercând să le satisfac nevoile în orice mod posibil, i-am ajutat pe cheltuiala mea – ca să nu mai vorbim de cea a companiei mele. Am fost un dezastru și eram gata să renunț.

Nu era prima dată când dădeam o greșeală. Când aveam paisprezece ani, m-am hotărât să devin un scafandru de trambulină. Eram hotărât să stăpânesc arta de a mă arunca în aer, de a da capturări și răsuciri și de a intra în apă cu grație, fără stropire. Nu contează că aș putea să sară, să răsuci sau să mă răsucesc, eram îngrozit să încerc noi scufundări, iar colegii mei au spus lipsa mea de flexibilitate poreclindu-mă Frankenstein. Într-o zi, antrenorul meu a adus un metronom pentru a exersa în speranța de a-mi îmbunătăți sincronizarea. După câteva ore de efort, m-a declarat incapabil de ritm.

În următorii patru ani, m-am antrenat șase ore pe zi. În cele din urmă, am devenit de două ori finalist de stat, de două ori calificat național olimpic pentru juniori și un scafandru All-American. Aș continua să concurez la nivel de universitate NCAA la Harvard. Dar pe parcurs, mi-am sacrificat propriul succes. Cu câteva luni înainte de cea mai mare întâlnire din viața mea, m-am oferit voluntar să antrenez doi dintre concurenții mei. Le-am învățat scufundări noi, le-am criticat forma și le-am dezvăluit secretul intrării în ruptură, arătându-le cum să dispară în apă la sfârșitul unei scufundări.

Mi-au întors favoarea învingându-mă la campionatele de stat, cu doar câteva puncte.

La Let's Go, am beneficiat din nou de alții la un cost personal. Deși îmi ajutam clienții să economisească bani, am fost un împingător, pierdem venituri pentru companie și îmi sacrificam propriul comision. Însă săptămâna următoare, mi s-a întâmplat să întâlnesc un nou asistent manager la Let's Go al cărui post a fost creat ca urmare a veniturilor din publicitate pe care le-a generat predecesorul meu. Slujba a făcut posibil ca ea să plătească școala. A fost inspirația de care aveam nevoie: mi-am dat seama că colegii mei depind de mine. Ca student, nu aveam încă o soție și copii, dar mă puteam vedea ca un agent în numele studenților în căutare de locuri de muncă care să suporte costul școlarizării și să ofere experiențe de lucru semnificative. S-ar putea să fiu un preș atunci când făceam lobby exclusiv pentru interesele mele, dar când reprezentam interesele studenților, eram dispus să lupt pentru a-i proteja.

Înainte de o negociere aprinsă cu un hotelier francez fără milă, care a cerut o reducere, m-am gândit cum ar putea veniturile să susțină crearea de locuri de muncă, ceea ce mi-a dat hotărârea de a-mi săpa. Am adăugat un cont relațional: dacă i-aș face o reducere, ar fi corect să le oferim la fel și celorlalți clienți ai noștri, iar eu aveam responsabilitatea de a fi consecvent. A ajuns să plătească întregul preț.

După patru luni, stabilisem recorduri ale companiei aducând venituri de peste 600.000 de dolari, aproape dublând suma predecesorului meu și obținând peste 230.000 de dolari din apeluri la rece la noi perspective. Am vândut cel mai mare pachet de publicitate din istoria companiei, iar președintele nostru a anunțat la un banchet că sunt „unul dintre cei mai buni asociați de publicitate care au trecut vreodată prin intermediul companiei". La vârsta de nouăsprezece ani, am fost promovat în funcția de director de vânzări de publicitate, ceea ce m-a pus responsabil de un buget de peste 1 milion de dolari și mi-a dat sarcina de a angaja, instrui și motiva propriul personal.

Imediat după ce am fost promovat, bula de internet s-a prăbușit. Peste o duzină de clienți au încetat să înceapă chiar și înainte de începerea sezonului nostru de publicitate, iar șase dintre cei mai mari zece clienți ai noștri m-au informat că bugetele lor de publicitate au fost reduse, așa că nu vor putea să se reînnoiască. Când totul a fost spus și făcut, Let's Go a pierdut douăzeci și doi de clienți fideli și 43% din bugetul total față de anul precedent. Cea mai urâtă lovitură a venit când a sunat cel mai mare client al nostru. Michael, vicepreședintele agenției de turism pentru studenți, a achiziționat pachetul de recorduri anul precedent. „Îmi pare foarte rău să vă spun asta, pentru că ne iubim produsul dumneavoastră și prețuim această relație." Michael respiră adânc. "Dar din cauza constrângerilor bugetare și a pieței de călătorii în scădere, nu sunt sigur dacă ne putem permite deloc să facem publicitate anul acesta. Pentru a ne gândi chiar și la asta, vom avea nevoie de o reducere majoră."

Știind că multe locuri de muncă depind de veniturile din compania lui Michael, am devenit avocat și am respins. Deoarece rivalii săi își trageau reclamele, i-am spus lui Michael, a fost o oportunitate de a câștiga un pas în fața concurenței – și ce moment mai bun pentru a investi decât în timpul unei recesiuni? A spus că va verifica cu șeful lui și va reveni la mine. Săptămâna următoare, a sunat cu vești proaste: avea autorizație să facă reclamă în cărțile noastre doar dacă putea avea același pachet ca anul precedent și doar cu o reducere de 70 la sută. Acest lucru i-ar reduce cheltuielile cu puțin sub 120.000 de dolari la sub 40.000 de dolari.

În timp ce încercam să-mi dau seama cât de mult ne putem permite, m-am dus să antrenez un antrenament de scufundări. Stând pe puntea piscinei, mi-am dat seama că era o diferență majoră între scufundări și Let's Go. Sporturile individuale implicau concursuri cu sumă zero în care a ajuta concurenții să câștige însemna că aș fi mai probabil să pierd. În afaceri, totuși, win-win a fost posibil; interesele clienților mei nu trebuiau să fie în contradicție cu ale mele. Când am început să

mă gândesc la interesele lui Michael, mi-am dat seama că ar putea prețui produsele pentru a le oferi gratuit în magazinul său. Am aflat de la colegi că contractul nostru de publicare dădea Let's Go dreptul de a vinde sau de a licenția orice conținut care nu depășește douăzeci de pagini, așa că i-am oferit sponsorizarea unui nou produs: broșuri de călătorie Let's Go de douăzeci de pagini pe care le putea înmâna clienților. Clienții ar aprecia sfaturile gratuite de călătorie și ar putea rămâne mai mult timp în magazin sau ar fi mai probabil să se întoarcă. Deoarece fondurile ar proveni mai degrabă din bugetul său de distribuție decât din bugetul său de publicitate, el a putut lua în considerare această posibilitate. Când m-am gândit mai mult la interesele lui Michael, mi-am dat seama că broșurile ar fi mai valoroase pentru el dacă le-ar putea sponsoriza exclusiv, mai degrabă decât să prezinte reclame ale altor companii. Am convenit asupra unei înțelegeri reciproc avantajoase pentru sponsorizarea exclusivă și a ajuns să cheltuiască mai mult de 140.000 USD, depășind propriul meu record anterior pentru cel mai mare pachet de anunțuri din istoria companiei.

În timp ce advocacy și conturile relaționale mi-au permis să devin mai asertiv în negocierile câștig-pierde, luarea perspectivei m-a ajutat să extind plăcinta și să reușesc în negocierile câștig-câștig. În cele din urmă, în ciuda crizei dot-com, această abordare a determinat mai mult de jumătate dintre clienții noștri de reînnoire să-și mărească pachetele de anunțuri. Echipa noastră a adus profituri de peste 550.000 USD, făcând posibilă creșterea personalului nostru și introducerea de noi inițiative de marketing. După luni în care am urmărit clienții delincvenți pentru a-și trimite plățile, am devenit singurul manager din istoria recentă care a adus 100% din conturile de încasat, fără a lăsa datorii neperformante. Am fost ales în consiliul de administrație al companiei și am câștigat premiul managerului anului pentru conducere, angajament și perspicacitate în afaceri. Lecțiile pe care le-am învățat la Let's Go au rămas cu mine și am decis să-mi petrec restul carierei învățând altor donatori ceea ce descoperisem despre depășirea efectului de preș.

De câțiva ani, cercetătorii știu că negociatorii de succes tind să opereze într-un mod diferit. Într-o analiză cuprinzătoare a douăzeci și opt de studii diferite conduși de psihologul olandez Carsten De Dreu, cei mai buni negociatori nu au fost cei care iau sau au dăruit dezinteresat. Actorii s-au concentrat pe revendicarea valorii: au văzut negocierile ca pe un concurs cu sumă zero, câștig-pierde și nu au avut încredere în adversarii lor, așa că au negociat agresiv, trecând cu vederea oportunitățile de a crea valoare prin dezvoltarea unei înțelegeri a intereselor omologilor lor. Dăruitorii dezinteresați au făcut prea multe concesii, beneficiind de omologii lor la un cost personal. Cei mai eficienți negociatori au fost alți: au raportat o mare preocupare pentru propriile interese *și* o mare preocupare pentru interesele omologilor lor. Căutând oportunități de a beneficia pe ceilalți și pe ei înșiși, cei care dăruiesc alți sunt capabili să gândească în moduri mai complexe și să identifice soluții câștigătoare pe care atât cei care iau cât și cei care dăruiesc dezinteresați le ratează. În loc să ofere doar valoare ca dăruitorii dezinteresați, cei care dăruiesc alții creează mai întâi valoare. Până când dau felii de plăcintă, întreaga plăcintă este suficient de mare încât să rămână destule pentru ei înșiși: pot da mai mult *și* pot lua mai mult.

Această noțiune de extindere a plăcintei surprinde un punct de cotitură în cariera lui Lillian Bauer. Deși a învățat să renunțe la clienți și să pună limite în timpul petrecut de mentorat și de ajutor pe cei care iau, nu a fost dispusă să renunțe la a-i ajuta pe cei care dăruiesc și potriviți. Când asociații juniori care nu păreau a fi primitori aveau nevoie de ajutor, ea tot dădea într-o manieră altruistă, sacrificându-și cantități exagerate din timpul ei, indiferent de propriul program și cerințe.

Jason Geller a adoptat o abordare mai diferită: a găsit o modalitate de a extinde cantitatea de dăruire pe care o putea realiza fără a crește cerințele pentru timpul său. Geller i-a implicat pe ceilalți în împărțirea volumului de muncă, creând oportunități pentru ei de a deveni donatori, ferindu-se în

același timp de a deveni supraîncărcat. În calitate de manager senior, când analiștii juniori îi cereau ajutor, Geller sugera un prânz și invita câțiva manageri mai noi să vină. Acest lucru a deschis ușa pentru ca managerii să aibă acces la el, iar ei să ofere mentorat analiștilor juniori. „Este o modalitate excelentă pentru ei de a construi sprijinul unor oameni mai mici decât ei”, spune el. În loc să facă el însuși toată dăruirea, a reușit să pună în legătură analiștii juniori cu mai mulți mentori, care au oferit o bază mai largă de cunoștințe și sfaturi.

După ce i s-a spus că este prea generoasă, Bauer a adoptat o abordare care semăna cu cea a lui Geller. Ea a început să facă sesiuni de mentorat de grup în loc de doar unul la unu:

> M-am întrebat: „Sunt cu adevărat singura persoană care poate ajuta în acest caz anume?” Am încercat să nu mă gândesc la mine ca fiind singura resursă pe care o optimizam și am început să conectez oamenii pentru a se ajuta reciproc. Acum, sunt destul de explicit cu mentoreații mei. Le spun: "Oamenii au făcut asta pentru mine, iar tu trebuie să faci asta pentru alți oameni. Există o așteptare ca atunci când primești acest tip de generozitate de la oameni, trebuie să o plătești înainte."

Decizând să nu poarte singur povara, Bauer a extins plăcinta, permițându-i ca dăruirea să aibă un impact mai larg, protejându-și în același timp propriul timp. "Dacă aveți un amestec natural de dăruitori, primitori și potrivitori în compania dvs.", spune Bauer, "puteți face multe pentru a mări tendința donatorului, pentru a suprima tendințele mai agresive de primire și pentru a-i muta pe cei care se potrivesc spre dăruire. Există o energie și o satisfacție pe care o scoateți. În felul său, creează dependență."

În loc să presupună că sunt sortiți să devină preșuri, donatorii de succes recunosc că alegerile lor de zi cu zi modelează rezultatele pe care le obțin în situații competitive, de confruntare. Pericolele constau mai puțin în a se da pe sine și mai mult în rigiditatea de a rămâne cu un singur stil de reciprocitate în toate interacțiunile și relațiile. După cum spune psihologul Brian Little, chiar dacă un stil precum dăruirea este prima noastră natură, capacitatea noastră de a prospera depinde de dezvoltarea unui confort suficient cu o abordare potrivită, încât să devină a doua natură . Deși mulți donatori de succes pornesc de la modul implicit de a avea încredere în intențiile celorlalți, ei sunt, de asemenea, atenți să-și scaneze mediile pentru a-și identifica potențialii beneficiari, întotdeauna gata să treacă de la simțirea emoțiilor celui care primește la analiza gândurilor celui care primește și să treacă de la a da necondiționat la o abordare mai măsurată a piței generoase. Iar atunci când se simt înclinați să se retragă, cei care dăruiesc de succes sunt pregătiți să atragă rezerve de asertivitate din angajamentele lor față de oamenii care contează pentru ei.

Pentru Lillian Bauer, aceste schimbări de strategie au catalizat o schimbare nebună. Pe măsură ce Bauer a învățat să-și valorifice punctele forte naturale în a-i susține pe ceilalți și a citi motivele altora, și-a adaptat comportamentul pentru a investi în cei asupra cărora ar putea avea cea mai mare influență și i-a încurajat să dea și ei. Efectul cumulativ a fost că s-a transformat dintr-un preș într-un dăruitor de succes. Chiar dacă generozitatea ei i-a încetinit inițial ascensiunea către partener, a ajuns să ajungă acolo înainte de termen. Lillian Bauer a fost unul dintre primii membri ai clasei sale de consultanță care a devenit partener.

Schimbarea Scrooge

De ce o echipă de fotbal, o amprentă și un nume ne pot înclina în cealaltă direcție

Oricât de egoist s-ar putea presupune omul, există în mod evident unele principii în natura sa care îl interesează în averea altora și îi fac fericirea necesară, deși nu trage nimic din aceasta decât plăcerea de a o vedea.
— Adam Smith, părintele economiei

În 1993, un bărbat pe nume Craig Newmark a părăsit IBM după șaptesprezece ani pentru a ocupa un post de securitate computerizată la Charles Schwab din San Francisco. Fiind un tip singur nou în zona Bay, el căuta modalități de a-și condimenta viața socială. La începutul anului 1995, a început să trimită e-mail prietenilor pentru a împărtăși informații despre evenimentele locale de arte și tehnologie. Vorba în gură s-a răspândit, iar oamenii au început să extindă postările dincolo de evenimente pentru a prezenta locuri de muncă, apartamente și diverse articole de vânzare. Până în iunie, lista de e-mail a crescut la 240 de persoane. Era prea mare pentru e-mail direct, așa că Craig l-a mutat pe un listserv. În 1996, s-a născut un site web și s-a numit Craigslist . Până la sfârșitul anului 2011, existau site-uri Craigslist în peste șapte sute de locații din întreaga lume. Numai în Statele Unite, aproximativ cincizeci de milioane de persoane vizitează Craigslist în fiecare lună, ceea ce face din Craigslist unul dintre cele mai populare zece site-uri web din țară și unul dintre cele mai vizitate patruzeci din lume.

Craigslist a înflorit făcând apel la instinctele noastre de bază de potrivire. Facilitează tranzacțiile în care cumpărătorii și vânzătorii pot conveni asupra unui preț corect, schimbând bunuri și servicii pentru ceea ce valorează. În principiu, Craigslist se referă la tranzacționarea valorii în schimburile directe între oameni, creând un echilibru uniform preferat de un interlocutor. „Nu suntem altruiști”, scrie Newmark. „Dintr-o perspectivă, suntem ca o piață de vechituri.”

Ar putea un sistem ca această funcție să se bazeze în întregime pe dăruire, în loc de potrivire?

În 2003, un originar din Ohio pe nume Deron Beal a decis să afle. La fel ca Craig Newmark, Beal se afla într-un oraș nou în care îi lipseau informațiile, așa că a început o listă de prieteni prin e-mail. Urmând exemplul lui Craigslist, Beal își propunea să creeze comunități locale de schimb pe internet pe care să le poată accesa oricine, conectând oamenii care își doreau bunuri cu oameni care

erau gata să se despartă de ele. Dar, într-o abatere radicală de la schimbul tipic Craigslist, Beal a stabilit o regulă de bază neobișnuită: nu sunt permise valută sau tranzacționare. Rețeaua a fost numită Freecycle și toate bunurile trebuiau oferite gratuit.

Ideea pentru Freecycle a fost declanșată atunci când Beal a dezvoltat și a condus un program de reciclare pentru companii la o organizație nonprofit numită Rise din Tucson, Arizona. Afacerile locale au început să ofere Beal articole uzate care erau încă în stare bună, dar nu erau reciclabile, cum ar fi computere și birouri. În speranța de a oferi obiectele persoanelor care aveau nevoie de ele, Beal a petrecut ore întregi la telefon oferindu-le unor organizații de caritate, dar a făcut puține progrese. În același timp, avea și un pat pe care voia să-l dăruiască, dar magazinele de second hand nu l-au acceptat. El și-a dat seama că ar putea fi capabil să rezolve ambele probleme cu o comunitate online care potrivește mai eficient donatorii și primitorii.

Beal a trimis un e-mail inițial prin care anunța Freecycle către aproximativ patruzeci de prieteni, invitându-i să se alăture și să răspândească cuvântul. Când unii dintre primii membri Freecycle au început să posteze articole pentru a le oferi, Beal a fost surprins cu nerăbdare. O femeie s-a oferit să ofere o sticlă de vopsea de păr folosită parțial, care va expira în câteva ore. „Trebuie să fie folosit foarte curând", a scris ea, „deci dacă cineva are dorința de a se întuneca, diseară este noaptea." Un bărbat din Texas a postat un articol mai dezirabil — accesorii de pescuit — dar avea un sfoară atașată. Îl dădea doar cuiva căruia i-au fost furate obiecte de pescuit. "În copilărie cu treizeci și patru de ani în urmă, am furat o cutie de echipament. Nu am cum să găsesc persoana și să o rezolv, așa că încerc să fac următorul lucru cel mai bun." Cu unii oameni care găseau lacune de potrivire în sistem, iar alții încercând să dea j unk, Freecycle părea o cauză pierdută.

Dar Beal credea că „gunoiul unei persoane este într-adevăr comoara altuia". Și unii oameni au dat o comoară reală pe Freecycle pe care le-ar fi putut vinde cu ușurință pe Craigslist. O persoană a donat o cameră în stare excelentă în valoare de cel puțin 200 USD; alții au oferit computere bune, televizoare cu ecran plat, scaune de mașină pentru copii, piane, aspiratoare și echipamente pentru exerciții fizice. Când Freecycle a început în mai 2003, erau treizeci de membri. În decurs de un an, Freecycle a crescut într-un ritm uimitor: erau peste 100.000 de membri în 360 de orașe din întreaga lume. Până în martie 2005, Freecycle a crescut de zece ori numărul de membri, ajungând la un milion de membri.

Recent, oamenii de științe sociale Robb Willer, Frank Flynn și Sonya Zak au decis să studieze ceea ce îi determină pe oameni să participe la sistemele de schimb . Ei se străduiau să ajungă la fundul unei dezbateri viguroase în rândul oamenilor de științe sociale, mulți dintre aceștia credeau că tipurile de schimburi directe care au loc pe Craigslist sunt modalitatea optimă de schimb de resurse. Permițând oamenilor să schimbe valoare înainte și înapoi, un sistem precum Craigslist valorifică faptul că majoritatea oamenilor sunt potrivitori. Dar unii experți au anticipat creșterea rapidă a sistemelor precum Freecycle, în care membrii dăruiesc unei persoane și primesc de la alta, fără să schimbe niciodată valoare înainte și înapoi cu aceeași persoană. Acești cercetători au fost convinși că, deși un astfel de sistem de reciprocitate generalizat se bazează pe oameni să fie donatori și poate fi exploatat de cei care iau, ar putea fi la fel de productiv în facilitarea schimbului de bunuri și servicii ca potrivirea directă.

Explicația intuitivă este că cele două tipuri de sisteme atrag diferite tipuri de oameni. Poate că participanții au fost atrași de Craigslist, în timp ce cei care dăruiau au fost atrași de Freecycle. * După cum mi-a spus Deron Beal, „Dacă ar exista doar cei care iau, nu ar exista Freecycle." Dar echipa lui Willer a descoperit că aceasta nu era toată povestea.

Deși Freecycle a crescut în parte prin atragerea de oameni care deja se înclinau puternic în

direcția donatorului, a realizat ceva mult mai impresionant. Cumva, Freecycle a reușit să încurajeze participanții și cei care iau potrivirea să se comporte ca niște donatori. Pentru a afla cum funcționează Freecycle, echipa lui Willer a studiat eșantioane aleatorii de membri atât la Craigslist, cât și la Freecycle. Ei au colectat sondaje de la mai mult de o mie de membri ai celor două organizații de schimb din zeci de comunități din Statele Unite, măsurând stilurile de reciprocitate, cerându-le membrilor să răspundă la o serie de întrebări despre dacă, în general, preferă să-și maximizeze propriile câștiguri sau să contribuie la alții. Donatorii au donat în medie douăzeci și unu de articole pe Freecycle. Cei care luaseră nu ar fi putut să ofere nimic, dar au dat în medie mai mult de nouă articole fiecare pe Freecycle.

Interesant, de fapt, oamenii se alătură adesea Freecycle pentru a lua, nu a oferi. "Oamenii aud de obicei despre Freecycle ca o modalitate de a obține lucruri gratuite. Persoana obișnuită se va alătura gândindu-se: „Pot obține ceva pentru nimic'", spune Beal. "Dar începe o schimbare de paradigmă. Am avut un val mare de noi părinți care aveau nevoie de ajutor în vremuri grele. Au primit cărucioare, scaune auto, pătuțuri și scaune înalte. Mai târziu, în loc să le vândă pe Craigslist, au început să le ofere."

Ce îi determină pe oameni să se alăture unui grup cu intenția de a lua, dar apoi ajung să dea?

Răspunsul la această întrebare deschide o altă modalitate prin care donatorii evită partea de jos a scării succesului. Atunci când au de-a face cu indivizi, este logic ca donatorii să se protejeze, angajându-se în screening-ul sincerității și acționând în primul rând ca niște potriviri în schimburile cu cei care iau. Dar, în setările de grup, există o modalitate diferită pentru donatori de a se asigura că nu sunt exploatați: convingeți toți cei din grup să se comporte mai mult ca niște donatori. Strategia a fost prefigurată de Jason Geller și Lillian Bauer, care le-au cerut direct mentorilor să o plătească în grupuri de mentorat formate prin mai mulți colegi juniori. Anterior, Adam Rifkin, donatorul din Silicon Valley care a fost numit cel mai bun networker *al Fortune* , a făcut același lucru în întreaga sa rețea. El i-a invitat pe oamenii care au beneficiat de pe urma dăruirii sale să ajute alți oameni în rețeaua lui de relații, iar o normă de dăruire a evoluat. După cum am observat în capitolul de deschidere, oamenii rareori au un singur stil de reciprocitate pe care să îl aplice uniform în fiecare domeniu al vieții lor. Dacă un grup dezvoltă o normă de dăruire, membrii vor susține norma și vor da, chiar dacă sunt mai înclinați să accepte sau să se potrivească în altă parte. Acest lucru reduce riscurile de a da: atunci când toată lumea contribuie, plăcinta este mai mare, iar donatorii nu mai sunt blocați să contribuie cu mult mai mult decât primesc.

Ce este vorba despre grupurile care pot înclina membrii în direcția celui care dă? La sfârșitul acestui capitol, vă voi prezenta o activitate puternică pe care unele dintre companiile și școlile de afaceri de top din lume au început să o folosească pentru a motiva dăruirea în rândul celor care iau și potriviți, precum și pe cei care dăruiesc. Dar mai întâi, dezvăluind succesul Freecycle în motivarea participanților și a celor care acceptă să dea, putem obține o înțelegere mai profundă a ceea ce indivizii și organizațiile pot face pentru a promova niveluri mai mari de dăruire. Punctul de plecare este de a întreba de ce oamenii dau în primul rând.

Dezbaterea altruismului

Timp de aproape patruzeci de ani, doi dintre cei mai distinși psihologi din lume s-au gândit dacă decizia de a da poate fi pur altruistă sau dacă este întotdeauna egoistă. În loc să dezbată filozofia, fiecare a venit la luptă mânuind o armă mai mortală: experimentul psihologic.

The inculpat de pur altruism este C. Daniel Batson, care crede că ne angajăm în dăruirea cu adevărat dezinteresată atunci când simțim empatie pentru o altă persoană care are nevoie. Cu cât nevoia este mai mare și cu cât atașamentul nostru față de persoana care o experimentează este mai puternic, cu atât empatizăm mai mult. Când empatizăm cu o persoană, ne concentrăm energia și atenția pe a o ajuta – nu pentru că ne va face să ne simțim bine, ci pentru că ne pasă cu adevărat. Batson crede că, deși unii oameni simt empatie mai intens și mai frecvent decât alții, practic toți oamenii au capacitatea de empatie - chiar și cei mai neplăcuți dintre cei care iau. După cum spunea Adam Smith cu secole în urmă: „emoția pe care o simțim pentru mizeria altora... nu se limitează în niciun caz la cei virtuoși și umani, deși poate că ei o pot simți cu cea mai rafinată sensibilitate. Cel mai mare ticălos, cel mai împietrit încalcător al legilor societății, nu este cu totul lipsit de ea."

The avocatul diavolului este Robert Cialdini, care susține că nu există altruism pur. El crede că ființele umane sunt adesea generoase, dăruitoare și grijulii. Dar el nu crede că aceste comportamente sunt de origine complet altruiste. El crede că atunci când ceilalți rănesc, noi rănim – iar acest lucru ne motivează să ajutăm. Prima provocare a lui Cialdini la pretențiile lui Batson a fost că atunci când empatia ne determină să ajutăm, nu este pentru că scopul nostru final este să aducem beneficii celeilalte persoane. El a propus ca atunci când alții au nevoie, să ne simțim stresați, triști sau vinovați. Pentru a ne reduce propriile sentimente negative, ajutăm. Cialdini a acumulat un corp impresionant de studii care sugerează că atunci când oamenii se simt stresați, vinovați sau triști față de o altă persoană care are nevoie, ei ajută.

Respingerea lui Batson: este adevărat că oamenii ajută uneori la reducerea sentimentelor negative, dar acesta nu este singurul motiv. Și sentimentele negative nu duc întotdeauna la ajutor. Când ne simțim stresați, triști sau vinovați, scopul nostru final este să reducem aceste sentimente negative. În unele cazuri, ajutorul este strategia pe care o alegem. Dar, în multe cazuri, ne putem reduce sentimentele negative în alte moduri, cum ar fi să ne distragem atenția sau să scăpăm cu totul de situație. Batson a descoperit o modalitate inteligentă de a dezgusta dacă empatia ne determină să ajutăm pentru că dorim să reducem suferința altei persoane sau propria noastră suferință. Dacă scopul este să ne reducem propria suferință, ar trebui să alegem orice curs de acțiune care ne face să ne simțim mai bine. Dacă scopul este de a reduce suferința altei persoane, ar trebui să ajutăm chiar și atunci când este costisitor și alte căi de acțiune ne-ar face să ne simțim bine.

Într-un experiment, Batson și colegii au oferit oamenilor de ales: să privească o femeie cum primește șocuri electrice sau să părăsească experimentul pentru a evita suferința. Nu este surprinzător, 75 la sută au plecat. Dar când au simțit empatie pentru femeie, doar 14 la sută au plecat; ceilalți 86 la sută au rămas și s-au oferit să ia șocurile în locul ei. Iar dintre oamenii care au rămas să ajute, cei care au empatizat cel mai puternic au fost dispuși să suporte de patru ori mai multe șocuri decât cei care au simțit mai puțină empatie. Batson și colegii au demonstrat acest model în mai mult de o jumătate de duzină de experimente. Chiar și atunci când oamenii își pot reduce sentimentele negative scăpând din situație, dacă simt empatie, rămân și ajută oricum, cu un cost personal de timp și durere. Pe baza acestor dovezi, Batson a concluzionat că reducerea sentimentelor rele nu este singurul motiv pentru care oamenii ajută, iar o analiză cuprinzătoare a optzeci și cinci de studii diferite l-a susținut.

Dar Cialdini, unul dintre cei mai mari gânditori sociali ai timpului nostru, nu a terminat încă. El a recunoscut că empatia poate conduce la ajutor. Sentimentele de îngrijorare și compasiune ne motivează cu siguranță să acționăm în beneficiul celorlalți cu un cost personal. Dar nu era convins că asta reflectă altruism pur. El a susținut că atunci când empatizăm cu o victimă aflată în nevoie, devenim atât de atașați emoțional încât experimentăm un sentiment de unitate cu victima. Îmbinăm victima în sentimentul nostru de sine. Ne vedem mai mult în victimă și de aceea ajutăm: ne ajutăm cu adevărat pe noi înșine. Citându-l din nou pe Adam Smith: „Prin imaginația pe care ne punem în situația lui, ne gândim pe noi înșine îndurând aceleași chinuri, intrăm parcă în corpul lui și devenim într-o oarecare măsură aceeași persoană cu el și de aici ne facem o idee despre senzațiile lui și chiar simțim ceva."

Cialdini și colegii săi au efectuat numeroase experimente care susțin această idee. Empatia duce la un sentiment de unitate, sau de suprapunere cu celălalt, iar acest lucru duce la o mai mare ajutor. Echipa lui Batson a revenit cu o altă respingere: aceasta *este* altruismul. Dacă empatizăm cu alți oameni până la punctul de a contopi propriile noastre identități cu ale lor, ne pasă de ei la fel de mult cât ne pasă de noi înșine. Pentru că nu ne mai punem interesele mai presus de ale lor, a-i ajuta este pur altruist.

Impas.

Ambele tabere sunt de acord că empatia duce la ajutor. Ambele tabere sunt de acord că sentimentul de unitate este un motiv cheie pentru acest motiv. Dar diferă fundamental dacă unitatea este egoistă sau altruistă. Cred că aici există o cale de mijloc și este una pe care Deron Beal a descoperit-o devreme. Când a început Freecycle, a vrut să țină bunurile uzate departe de gropile de gunoi, dându-le oamenilor care le-au dorit. Dar avea și niște interese personale în joc. În programul său de reciclare, avea un depozit plin cu lucruri pe care nu le putea folosi sau recicla, iar șeful lui dorea ca depozitul să fie golit. În plus, Beal spera să scape de o saltea veche pe care o deținea. Niciunul dintre prietenii lui nu avea nevoie de el și era prea mare pentru a o arunca. Pentru a-l arunca, ar trebui să împrumute un camion și să conducă salteaua la o groapă de gunoi, unde ar fi taxat pentru eliminare. Beal și-a dat seama că ar fi mai ușor și mai ieftin dacă ar putea să-l dea cuiva pe Freecycle.

Acesta este motivul pentru care mulți participanți și participanți au început să dea pe Freecycle. Este o modalitate eficientă de a scăpa de lucrurile pe care nu le doresc și probabil că nu le pot vinde pe Craigslist. Dar în curând, Beal știe din experiență personală că oamenii care inițial dau lucruri din motive egoiste încep să le pese de oamenii pe care îi ajută. Când destinatarul a aranjat să-și ridice salteaua, Beal a fost încântat. „Am crezut că scap dând o saltea, că eu sunt cel care beneficiază", spune el. "Dar când persoana a apărut la ușa mea și mi-a mulțumit, m-am simțit bine. A fost doar parțial un act egoist: ajutam pe altcineva într-un mod care mă făcea fericită. M-am simțit atât de bine în această privință încât am început să ofer alte obiecte."

După un deceniu de cercetări, am ajuns la concluzia că experiența lui Beal este mai degrabă norma decât excepția. Unitatea este diferită. De cele mai multe ori pe care îl oferim, se bazează pe un cocktail de motive mixte pentru a beneficia pe ceilalți și pe noi înșine. Cei care acceptă și potrivesc pot fi cel mai probabil să dea atunci când simt că pot promova interesele altora și pe ale lor în același timp. Așa cum scrie primatologul Frans de Waal în *The Age of Empathy,* "Diviziunea egoist/dezinteresat poate fi o eroare . De ce să încercăm să extragem sinele din celălalt, sau pe celălalt din sine, dacă fuziunea celor două este secretul din spatele naturii noastre cooperante?"

Luați în considerare Wikipedia, enciclopedia online scrisă gratuit de peste trei milioane de voluntari, cu peste o sută de mii dintre ei contribuind în mod regulat. Când au fost întrebați de ce

scriu pentru Wikipedia, aproape niciun voluntari a raportat că s-a implicat din motive de interes, cum ar fi pentru a face noi contacte, a-și construi reputația, a reduce singurătatea sau a se simți apreciat și necesar. Dar nici valoarea relativ altruistă de a-i ajuta pe ceilalți nu a fost singurul factor pe care l-au subliniat. Colaboratorii Wikipedia nu sunt neapărat donatori în diferitele domenii ale vieții lor, dar își oferă timpul pentru a rezuma exhaustiv și a face referințe încrucișate la intrările Wikipedia. De ce? Într-un sondaj, două motive le-au dominat pe toate celelalte: au crezut că este distractiv și au considerat că informațiile ar trebui să fie gratuite. Pentru mulți voluntari, scriind intrări Wikipedia este altul: oferă plăcere personală și aduce beneficii altora.

Beal crede că structura diferită a Freecycle este unul dintre motivele majore pentru care a crescut atât de repede. Dăruirea articolelor de care nu avem nevoie și a aduce beneficii altora în acest proces este echivalentul economiei de cadouri al favorurilor de cinci minute ale lui Adam Rifkin: costuri reduse pentru sine, împreună cu beneficii potențial ridicate pentru ceilalți. Este de remarcat faptul că declarația oficială a misiunii Freecycle evidențiază două seturi de beneficii: membrii pot contribui la alții și pot câștiga pentru ei înșiși. Misiunea este de a „construi o mișcare de cadouri la nivel mondial care reduce risipa, economisește resurse prețioase și ușurează povara depozitelor noastre, permițând în același timp membrilor noștri să beneficieze de puterea unei comunități mai mari.”

Dincolo de această structură diferită, există o caracteristică centrală a unei comunități Freecycle care îi motivează pe oameni să înceapă să dăruiască. Un indiciu al mecanismului constă în povestea unui consultant francez care s-a luptat ani de zile să câștige încrederea unui potențial client – până când a recunoscut puterea simțului comunității.

De la dușmani la aliați

În timpul crizei financiare globale din 2008, una dintre multele companii care au avut de suferit a fost o firmă franceză pe care o voi numi Nouveau. Nouveau avea sediul într-un oraș mic din mijlocul Franței, care se lăuda cu o echipă de fotbal iubită. Fondatorii aleseseră orașul ca sediu în efortul de a reda gloria orașului, dar populația era în scădere și profiturile scădeau și existau presiuni pentru a se muta într-un oraș mai mare. Directorii lui Nouveau au decis să salveze sediul central printr-o reorganizare dramatică. Căutând asistență externă, CFO a emis o cerere de propuneri către firme de consultanță. Nouveau a fost deschis să lucreze cu orice firmă care a prezentat cea mai bună propunere, cu o singură excepție: nu se putea avea încredere într-o anumită firmă de consultanță. Această firmă a lucrat de ani de zile cu concurentul principal al lui Nouveau. Cei mai buni membri ai lui Nouveau s-au îngrijorat că informațiile din interior ar putea fi scurse accidental – sau chiar furate de un utilizator.

Firma de consultanță suspectă Partenerul principal , pe care îl voi numi Phillippe, era conștient de neîncrederea din partea directorilor Nouveau. Firma lui Phillippe a prezentat propuneri lui Nouveau în trecut, iar acestea au fost întotdeauna respinse. Consultanții explicaseră în mod repetat politicile stricte de confidențialitate ale firmei, dar directorii Nouveau nu au cumpărat-o. În cele din urmă, consultanții au ajuns la concluzia că a fost o pierdere de timp să continui să faci propuneri. Dar Phillippe era cu adevărat interesat să contribuie la succesul lui Nouveau, așa că și-a condus echipa în pregătirea și depunerea unei propuneri pentru reorganizare. Apoi s-au așezat să facă brainstorming: cum îi putem demonstra lui Nouveau că suntem de încredere?

Firma lui Phillippe a fost ultima care a lansat lui Nouveau. La întâlnirea de prezentare, Phillippe a ajuns la sediul lui Nouveau cu cinci consultanți în remorche. Au fost escortați într-o cameră mare, unde zece directori Nouveau stăteau vizavi de ei. Echipa lui Phillippe a prezentat propunerea, iar directorii Nouveau au rămas nemișcați. "Ne place propunerea ta", a spus un director executiv, "dar nu putem avea încredere în tine. De ce ar trebui să intrăm într-o relație cu tine? Cum putem fi siguri că ne vei pune interesele pe primul loc?" Phillippe le-a amintit de politicile de confidențialitate și de codul de onoare ale firmei sale, întărind că reputația acesteia depinde de respectarea celor mai înalte standarde pentru clienți, dar promisiunea lui a căzut în urechi surde.

Phillippe rămase fără argumente logice, așa că a recurs la singura altă muniție pe care o avea. A băgat mâna în servietă și a scos eșarfa albastră a faimosului club de fotbal al orașului. Îmbrăcând eșarfa ca simbol al mândriei orașului natal, el a făcut o rugăminte: "Încercăm de mulți ani să vă convingem că politicile noastre de confidențialitate pot fi de încredere. Deoarece nu reușim să spunem asta în cuvinte, am dori să ne arătăm angajamentul într-un mod diferit." Cei cinci membri ai echipei lui Phillippe au urmat exemplul, punându-și eșarfele de fotbal la gât.

Directorii Nouveau au fost surprinși. Ei au întrebat care partener va prelua conducerea proiectului. Phillippe a făcut un pas: "Voi prelua conducerea și ne vom începe munca în vacanța din august. Mă pot angaja în acest sens, deoarece sediul tău este lângă casa mea."

Câteva ore mai târziu, firma lui Phillippe a primit proiectul.

Directorii Nouveau nu știau că Phillippe era din orașul lor. „Aceasta a fost o sarcină de reorganizare”, explică Phillippe, „și faptul că cineva îi pasă de acest oraș și de oamenii care locuiesc în el, a fost un plus pentru angajați și companie. A fost un pic de teren comun .”

Punctul comun este o influență majoră asupra comportamentelor de dăruire. Într-un experiment, psihologii din Regatul Unit au recrutat fani ai echipei de fotbal Manchester United pentru un studiu.

Când mergi de la
de la o clădire la alta, fanii fotbalului au văzut un alergător alunecând pe un mal de iarbă, unde a căzut ținându-se de gleznă și țipând de durere. L-ar ajuta?

Depinde de tricoul pe care îl purta. Când a purtat un tricou simplu, doar 33 la sută au ajutat. Când a purtat un tricou Manchester United, 92 la sută au ajutat. Psihologul de la Yale Jack Dovidio numește acest lucru „activarea a identitate comună .” Când oamenii împărtășesc o identitate cu o altă persoană, dăruirea acelei persoane capătă o calitate diferită .

O identitate comună a fost un ingredient activ cheie din spatele creșterii rapide a Freecycle și a nivelurilor neobișnuit de ridicate de dăruire. Când echipa profesorului Robb Willer din Berkeley a comparat membrii Craigslist și Freecycle, ei au fost interesați de gradul în care fiecare grup a experimentat identificarea și coeziunea. Cu cât se identificau mai mulți membri, cu atât mai mult au văzut Craigslist sau Freecycle ca o parte importantă a imaginii lor de sine, ca reflectând valorile lor de bază. Cu cât au raportat mai mulți membri ai coeziunii, cu atât s-au simțit mai mult parte dintr-o comunitate semnificativă Craigslist sau Freecycle. Membrii ar experimenta o mai mare identificare și coeziune cu Craigslist sau Freecycle?

Răspunsul depinde de cât a primit un membru de pe site. Pentru membrii care au primit sau au cumpărat puține articole, nu au existat diferențe de identificare și coeziune între Craigslist și Freecycle. Oamenii erau atașați și conectați în mod egal la ambele site-uri. Dar pentru membrii care au primit sau cumpărat multe articole, au existat diferențe majore: membrii au raportat o identificare și coeziune substanțial mai mari cu Freecycle decât Craigslist. Acest lucru a fost adevărat chiar și după ce am luat în considerare tendințele membrilor de a dărui: indiferent dacă au fost donatori sau nu, membrii care au participat s-au simțit frecvent mai atașați de Freecycle decât de Craigslist. De ce s-ar simți oamenii mai identificați și mai conectați cu o comunitate în care dăruiesc liber, decât să se potrivească în mod egal?

Echipa lui Willer susține că, din două motive centrale, primirea este o experiență fundamental diferită în sistemele de dăruire generalizată și potrivire directă. Prima distincție constă în termenii schimbului. În potrivirea directă, schimbul este o tranzacție economică. Atunci când membrii cumpără un articol de pe Craigslist, ei știu că vânzătorii încearcă de obicei să-și maximizeze propriile câștiguri, cu puțină grijă pentru interesele cumpărătorilor. În schimb, în dăruirea generalizată, donatorii nu primesc nimic tangibil înapoi de la destinatari. Când membrii primesc un articol pe Freecycle, ei acceptă un cadou de la un donator fără nicio condiție. Potrivit echipei lui Willer, acest lucru „sugerează că cel care dăruiește este motivat să acționeze în interesul destinatarului, mai degrabă decât în propriul său interes”, ceea ce „comună o respect față de destinatar dincolo de valoarea instrumentală atașată articolului în sine”. În comparație cu o tranzacție economică, un cadou este încărcat de valoare.

A doua distincție are de-a face cu cine este responsabil pentru beneficiile pe care le primiți. Când cumpărați pe Craigslist, dacă primiți un articol la un preț bun, îl puteți atribui cunoștințelor dvs. ca negociator sau bunăvoinței (sau naivității) unui vânzător individual. Faceți schimburi înainte și înapoi cu un alt individ; nu primești nimic de la comunitatea Craigslist. „Ca urmare, participanții la schimbul direct vor fi mai puțin înclinați să se identifice cu grupul, deoarece vor avea mai puține șanse să obțină experiența emoțională a apartenenței la grup”, scrie echipa lui Willer. În dăruirea generalizată, pe de altă parte, comunitatea este sursa darurilor pe care le primiți. Un sistem eficient de dăruire generalizată implică de obicei cicluri de schimb cu următoarea structură: persoana A dă persoanei B, care dă persoanei C. Când membrii Freecycle primesc mai multe articole de la oameni diferiți, ei atribuie beneficiile întregului grup, nu membrilor individuali.

Împreună, aceste două forțe facilitează dezvoltarea unei legături cu Freecycle. În loc să cumpere un articol de la o altă persoană, oamenii simt că primesc cadouri de la o comunitate. Recunoștința și bunăvoința generate înseamnă că încep să se identifice cu comunitatea, văzându-se ca membri Freecycle. Odată ce această identificare are loc, oamenii sunt dispuși să ofere în mod liber oricui împărtășește identitatea Freecycle. Acest lucru le extinde dorința de a oferi în întreaga comunitate Freecycle, îndemnând membrii să ofere articole de care nu mai au nevoie ca răspuns la solicitări atunci când pot ajuta. Dăruind lucruri pe care nu le doresc, cei care primesc pot simți că nu pierd nimic de valoare, dar mențin norma de a oferi astfel încât să poată primi lucruri gratuite atunci când doresc. Pentru cei care se potrivesc, pentru că nu există nicio modalitate de a plăti înapoi, plata în avans este următorul lucru cel mai bun, mai ales că îi ajută pe oameni la fel ca ei. Așa s-a întâmplat cu părinții care au dăruit rechizite pentru bebeluși: și-au redat sentimentul de reciprocitate, chiar de schimb, donând articole de care nu mai aveau nevoie colegilor părinți aflați în situații similare.

Oamenii sunt motivați să ofere altora atunci când se identifică ca parte a unei comunități comune. Dar nu toți indivizii și grupurile sunt la fel de probabil să atragă acest tip de identificare. Mai există ceva despre comunitatea Freecycle care încurajează identificarea – și este un factor bine înțeles de Adam Rifkin.

Căutarea distincției optime

Când l-am întâlnit prima dată pe Adam Rifkin, l-am rugat să-mi spună despre cele mai interesante contacte din rețeaua lui. „Unul dintre oamenii mei preferați”, a răspuns el, „este Adam Rifkin”.

Nu vorbea despre el însuși. Adam Rifkin a dezvoltat o legătură puternică cu un alt bărbat pe nume Adam Rifkin — un scriitor, regizor, producător și actor de la Hollywood, care a contribuit major la filme precum *Detroit Rock City* și *He-Man.* Pentru a evita confuzia, îl voi numi Hollywood Adam, referindu-mă la doppelgangerul său dragut Panda Adam.

În 1992, când Hollywood Adam tocmai începea, Panda Adam s-a mutat la Los Angeles pentru a-și începe programul de doctorat la Caltech. Oamenii l-au sunat accidental pe Panda Adam când încercau să ajungă la Hollywood Adam Panda Adam a vrut să ia legătura cu Hollywood Adam pentru a lămuri confuzia, așa că și-a pus numărul de telefon pe Internet. Timp de trei ani, nimeni nu a sunat. În 1996, Hollywood Adam se afla la New York, iar un prieten i-a arătat site-ul lui Panda Adam. "Nu știam nimic despre Internet și am fost impresionat de ceea ce a creat el. Am fost confundat cu el de mai multe ori, așa că l-am sunat imediat."

Era dimineață pe Coasta de Est și imediat după zori pe Coasta de Vest. Sunetul pătrunzător al unui telefon care sună a trezit un panda Adam adormit.

Panda Adam (îngrozit): „Bună?”

Hollywood Adam: „Adam Rifkin, acesta este Adam Rifkin.”

Panda Adam: „Toată viața mea am așteptat acest apel.”

La suprafață, nu aveau prea multe în comun. Din câte și-au dat seama, nu erau rude. Panda a crescut în New York; Hollywood a crescut în Chicago. Panda a fost inginer de software; Hollywood a fost în film. Dar când s-au întâlnit față în față, au simțit o legătură instantanee. „Hollywood Adam este un personaj fascinant”, spune Panda Adam. "Cariera lui de la Hollywood și a mea din Silicon Valley au avut mai multe paralele decât aș fi ghicit. De fiecare dată când cineva îmi cere o legătură la Hollywood, el este, de obicei, persoana cu care încep. Hollywood Adam a făcut nenumărate prezentări pentru a-i ajuta pe oamenii pe care îi cunosc. Mulți oameni de la Hollywood sunt narcisiști și egocenți, dar Hollywood Adam este la fel de bun și de gen de filozofie ca și noi. "

"Panda Adam este un tip grozav", spune Hollywood Adam. "Avem un simț al umorului similar. Ne ajutăm unul pe celălalt fără să ținem scorul. Nici unul dintre noi nu se gândește la asta; facem doar ceea ce este de ajutor." Panda Adam a fost persoana care l-a prezentat pe Hollywood Adam pe Twitter. Când Hollywood Adam a făcut un serial pentru Showtime numit *Look,* Panda Adam l-a invitat în nordul Californiei pentru a face proiecții pe YouTube și Twitter. De ce s-au identificat cei doi Adam Rifkin atât de puternic unul cu celălalt?

Dacă credeți că este un efect de asemănare a numelui, datele sugerează că aveți dreptate, cel puțin parțial. Brett Pelham, psiholog la Universitatea din Buffalo, a observat că se pare că preferăm oamenii, locurile și lucrurile care ne amintesc de noi înșine . Deoarece ne asociem numele atât de puternic cu identitățile noastre, s-ar putea să fim atrași de decizii majore care ne amintesc de numele noastre. În efortul de a demonstra acest lucru, Pelham și colegii săi au efectuat un set de studii uluitor și controversat.

Din cinci studii diferite, ei au descoperit că oamenii sunt neobișnuit de probabil să ajungă să trăiască în locuri care seamănă cu prenumele lor. Într-un studiu, echipa lui Pelham a căutat în cele mai mari patruzeci de orașe din
Statele Unite ale Americii pentru cele mai comune o sută de prenume care au împărtășit primele trei

litere cu aceste orașe. Apoi, au combinat nume în ceea ce privește cât de populari erau în diferite grupe de vârstă. Se pare că oamenii pe nume Jack au de *patru ori* mai multe șanse decât cei pe nume Phillip să locuiască în Jacksonville, chiar dacă numele sunt la fel de comune. (Se pare că Phil s-au retras în Philadelphia, unde îi depășesc numeric pe Jacks.) Și nu este că ei sunt numiți după aceste locuri; oamenii sunt mai predispuși să *se mute* în locuri care seamănă cu propriile lor nume (Georgia este de două ori mai probabil să se mute în Georgia decât ar prezice șansa).

Funcționează și pentru cariere: în 1990, Dennis era al patruzecilea cel mai răspândit prenume masculin din Statele Unite. Jerry era al treizeci și noua, iar Walter avea patruzeci și unu.

Existau 270 de stomatologi în Statele Unite pe nume Jerry.

Existau 257 de stomatologi în Statele Unite pe nume Walter.

Câți stomatologi au fost numiți Dennis?

Statistic, ar fi trebuit să fie undeva între 257 și 270.

În realitate, au fost 482.

Dacă numele tău era Dennis, era de două ori mai probabil să devii dentist decât dacă ai avea numele la fel de comun de Jerry sau Walter. Alte studii arată că persoanele cu numele de familie Avocat au șanse mai mari să devină avocați decât doctori, la rate cu 44 la sută mai mari decât șansa; opusul este valabil pentru persoanele numite Doctor, cu 38 la sută mai mare decât ratele de șansă. Atractia este si pentru produsele si persoanele pe care le asociam cu noi insine. Pelham și colegii săi au descoperit că oamenii preferă ciocolata, biscuiții și ceaiurile care includ literele propriilor nume - și că sunt mai atrași de potențiale întâlniri care au inițiale similare, deși insistă că această asemănare nu le influențează atracția. Și dovezile arată că asemănarea poate influența pe cine decidem să ajutăm. Cercetătorii Jeff Galak, Deborah Small și Andrew Stephen au studiat peste 289.000 de împrumuturi acordate a peste 23.000 de debitori pe Kiva , un site web de microfinanțare unde oamenii pot acorda împrumuturi de până la 25 USD pentru a ajuta oamenii din lumea în curs de dezvoltare să scape de sărăcie și să înceapă afaceri. Oamenii erau mai predispuși să acorde microîmprumuturi debitorilor care își împărtășeau primele inițiale sau ocupațiile lor. *

Se pare că asemănarea cu sine adaugă un pic de grăsime procesului de atracție: oamenii sunt doar puțin mai entuziaști, prietenoși și mai deschiși la minte atunci când întâlnesc pe cineva care le amintește de ei înșiși. Iată ce sa întâmplat cu cei doi Adam Rifkins când s-au întâlnit prima dată. Inițial, au făcut clic pe baza unei similitudini superficiale, ceea ce le-a deschis ușa să se conecteze pe baza asemănărilor reale – și să înceapă să se ajute reciproc.

Dar legătura dintre cei doi Adam Rifkin depășește faptul că au același nume. Pentru a ilustra, imaginați-vă că vă prezentați la un studiu împreună cu un student. Un cercetător îți ia amprentele , sub pretextul de a studia dacă dezvăluie ceva despre personalitatea ta. Amândoi completați un chestionar de personalitate. În timp ce te pregătești să pleci, studenta scoate o hârtie din rucsac. "Pentru un curs de engleză pe care îl iau, trebuie să găsesc pe cineva pe care nu-l cunosc să-mi critice eseul. Mă întreb dacă ai putea să-mi citești acest eseu de opt pagini și să-mi oferi o pagină de feedback scris despre dacă argumentele mele sunt convingătoare și de ce? Am nevoie de feedback scris până mâine la această oră." Ai ajuta-o?

Ai fost doar în grupul de control într-un studiu condus de psihologul Jerry Burger, unde 48% dintre participanți au ajutat. Dar alți participanți au fost făcuți să creadă că au ceva în comun cu studentul care a făcut cererea. După ce au completat chestionarul, cercetătorul a examinat o fișă de evaluare a amprentei și a remarcat: „Este interesant. Amândoi aveți amprente de tip E.”

Acum, ai fi mai probabil să ajuți?

Depinde de cum a fost încadrată asemănarea. Jumătate din timp, cercetătorul a menționat că amprentele de tip E sunt comune: aproximativ 80 la sută din populație le are În cealaltă jumătate a timpului, cercetătorul a menționat că amprentele de tip E sunt foarte rare: doar aproximativ 2 la sută din populație le are.

Când similitudinea a fost obișnuită, 55% dintre participanți au ajutat - cu puțin mai mult decât grupul de control. Dar când asemănarea a fost rară, 82% dintre participanți au ajutat. Nu orice comunitate i-a determinat pe oameni să se comporte ca niște donatori. Era un lucru comun neobișnuit. În studiile lui Pelham, efectele asemănării numelor asupra locului în care trăim, ce cariere alegem și cu cine ne căsătorim sunt mai puternice pentru persoanele cu nume rare decât cele comune. Gravităm spre oameni, locuri și produse cu care împărtășim o caracteristică neobișnuită. Aceasta este legătura pe care cei doi Adam Rifkins au simțit-o când s-au conectat pentru prima dată. Adam Rifkin este un nume rar, iar comunitatea neobișnuită poate fi uns procesul de atracție. Într-adevăr, cercetările lui Pelham arată că, cu cât numele tău este mai unic, cu atât este mai probabil să te identifici cu locuri care seamănă cu numele tău.

Pentru a explica de ce aspectele comune neobișnuite sunt atât de transformatoare, psihologul Marilynn Brewer a dezvoltat o teorie influentă. Pe de o parte, vrem să ne potrivim: ne străduim pentru conexiune, coeziune, comunitate, apartenență, incluziune și afiliere cu ceilalți. Pe de altă parte, vrem să ieșim în evidență: căutăm unicitatea, diferențierea și individualitatea. Pe măsură ce navigăm în lumea socială, aceste două motive sunt adesea în conflict. Cu cât ne afiliam mai puternic la un grup, cu atât este mai mare riscul de a ne pierde simțul unicității. Cu cât muncim mai mult pentru a ne distinge de ceilalți, cu atât este mai mare riscul de a ne pierde sentimentul de apartenență.

Cum rezolvăm acest conflict? Soluția este să fie aceeași și diferită în același timp. Brewer îl numește principiul *distincție optimă :* căutăm modalități de a se potrivi și de a ieși în evidență. O modalitate populară de a obține o distincție optimă este să se alăture unui grup unic. A face parte dintr-un grup cu interese comune, identități, obiective, valori, abilități, caracteristici sau experiențe ne oferă un sentiment de conexiune și apartenență. În același timp, a face parte dintr-un grup care este clar distinct de alte grupuri ne oferă un sentiment de unicitate. Studiile arată că oamenii se identifică mai puternic cu indivizi și grupuri care împărtășesc asemănări unice. Cu cât un grup, o valoare, un interes, o abilitate sau o experiență sunt mai rare, cu atât este mai probabil să faciliteze o legătură. Și cercetările indică faptul că oamenii sunt mai fericiți în grupuri care oferă o distincție optimă, dând un sentiment atât de incluziune, cât și de unicitate. Acestea sunt grupurile în care ne mândrim cel mai mult și ne simțim cei mai închegați și apreciați.

Freecycle a oferit inițial un sentiment de distincție optimă prin accentul pus pe protecția mediului. Scopul central a fost diferit de majoritatea mișcărilor de reciclare: în loc să reproceseze materialele vechi în altele noi, membrii au găsit destinatari care doreau bunuri care nu puteau fi reprocesate, ținându-le departe de gropile de gunoi. Acest scop comun a creat o identitate comună în cadrul comunității Freecycle, promovând un sentiment de conexiune între diverse ideologii. Grupul inițial de voluntari Freecycle din Tucson includea un democrat liberal care era pasionat de sustenabilitatea mediului, un republican conservator care nu credea în risipă și un libertarian care dorea să împuternicească oamenii să facă singuri lucrurile, mai degrabă decât să se bazeze pe sprijinul guvernamental. De-a lungul timpului, pe măsură ce numărul de membri s-a extins și s-a diversificat, fiecare comunitate Freecycle a oferit oamenilor o priză pentru a personaliza dăruirea în funcție de propriile interese. În New York, de exemplu, un grup local și-a făcut obiceiul să închidă un bloc pentru evenimente de cadouri Freecycle.

Promovând o identitate comună și oportunități de auto-exprimare unică, Freecycle a reușit să mobilizeze un sistem de dăruire bazat pe reciprocitate generalizată: dăruiești pentru a-i ajuta pe alții din comunitate și știi că cineva din comunitate îți va oferi. Dar echipa lui Willer găsește că există o problemă: un astfel de sistem depinde de o „masă critică de beneficii de schimb", care „creează sentimente pozitive față de grup, sentimente care ajută la alimentarea contribuțiilor ulterioare". Cu alte cuvinte, oamenii se identifică cu un grup generalizat de dăruire numai după ce primesc suficiente beneficii pentru a simți că grupul îi ajută. Cu Freecycle, acest rezultat nu era nicidecum garantat; la urma urmei, dacă cei care dăruiesc pe site ar fi fost copleșiți de cei care caută o călătorie gratuită, totul ar fi putut să nu fi demarat niciodată. Cum a acumulat Freecycle acea masă critică inițială de a oferi și a descurajat free riding?

De ce Superman se întoarce și oamenii economisesc energie electrică

Când Freecycle a fost lansat pentru prima dată, unul dintre primii membri a fost un bărbat în vârstă de nouăzeci și opt de ani. A adunat piese pentru a repara bicicletele și le-a dat copiilor din zonă. A fost un „model incredibil", își amintește Deron Beal. Cetățenii din Tucson s-au putut identifica cu bărbatul ca un coleg de locuit. Când l-au văzut dăruind, era un membru al comunității lor unice, așa că s-au simțit mai obligați să-i urmeze exemplul. Psihologul de la Universitatea din New York Jonathan Haidt se referă la aceasta ca *elevație* , sentimentul cald de a fi mișcat de actele de dăruire ale altora, care poate „pare să apese un „buton de resetare" mental, ștergând sentimentele de cinism și înlocuindu-le cu... un sentiment de inspirație morală". Când sunt înălțați, Haidt și psihologul Sara Algoe scriu, „ne simțim ca și cum am devenit (pentru un moment) mai puțin egoiști și vrem să acționăm în consecință".

Dar mai mult decât identitatea comună a făcut din acest bărbat în vârstă un model atât de înalt. Luați în considerare un experiment al psihologilor Leif Nelson și Michael Norton, care au desemnat aleatoriu oameni să enumere fie zece trăsături ale unui super-erou, fie zece trăsături ale lui Superman . Când a fost invitat să se înscrie ca voluntari în serviciul comunității, grupul care a enumerat caracteristicile supereroilor a avut aproape de două ori mai multe șanse de a face voluntariat decât grupul Superman. Trei luni mai târziu, Nelson și Norton au invitat ambele grupuri la o întâlnire pentru a începe voluntariatul. Oamenii care au scris despre un super-erou au avut de patru ori mai multe șanse să apară decât cei care au scris despre Superman. Gândirea la un super-erou cu trei luni mai devreme a sprijinit dăruirea. În comparație, gândirea la Superman a descurajat să dea. De ce?

Când oamenii se gândesc la atributele generale ale super-eroilor, ei generează o listă de caracteristici dezirabile pe care le pot raporta la ei înșiși. În studiu, de exemplu, oamenii au scris despre modul în care supereroii sunt de ajutor și de responsabilitate și au vrut să exprime aceste valori ale donatorului, așa că s-au oferit voluntari. Dar atunci când oamenii se gândesc în mod special la Superman, ceea ce vine în minte este un set de standarde imposibile, precum cele popularizate în serialul TV *The Adventures of Superman:* „mai rapid decât un glonț care trece cu viteză, mai puternic decât o locomotivă, capabil să sară clădiri înalte dintr-o singură sală". Nimeni nu poate fi atât de puternic sau de eroic, așa că de ce să te deranjezi să încerci?

Pe Freecycle, donatorii au modelat un standard care părea atins. Când membrii au văzut un - bărbat de nouăzeci și opt de ani construind biciclete pentru copii, au știut că pot face și ei ceva. Când membrii au văzut oameni oferind articole precum haine și electronice vechi, au simțit că le va fi ușor să facă același lucru. Micile acte de a darui care au început pe Freecycle au făcut ca alți oameni să ofere sume mici ușor și acceptabil. Într-adevăr, Cialdini constată că oamenii donează mai mulți bani pentru organizații de caritate atunci când expresia „ chiar și un ban va ajuta " este adăugată la o cerere. Interesant este că această frază mărește numărul de oameni care dăruiesc fără a scădea neapărat suma pe care o dau. Legitimizarea contribuțiilor mici atrage cei care primesc, făcându-le dificil și jenant să spună nu, fără a reduce dramatic suma donată de donatori.

Deși majoritatea oamenilor s-au alăturat Freecycle pentru a obține lucruri gratuite, acest lucru nu înseamnă că luarea a fost stilul lor principal de reciprocitate. Când oamenii se alătură unui grup, ei caută indicii despre comportamentul adecvat. Când noii membri Freecycle i-au văzut pe alții similari modelând acte de dăruire cu costuri reduse, a devenit firesc pentru ei să urmeze exemplul. Făcând vizibilă oferirea, Freecycle a făcut ca oamenii să vadă cu ușurință norma

Este o lecție puternică, cu atât mai mult când ne dăm seama cât de mult poate afecta vizibilitatea

dăruirii stilurile de reciprocitate. În multe domenii ale vieții, oamenii ajung să ia pentru că nu au acces la informații despre ceea ce fac alții. La doar câteva luni după ce Freecycle a demarat, Cialdini a lucrat cu o echipă de psihologi pentru a chestiona peste opt sute de californieni despre consumul de energie . Ei i-au întrebat pe californieni cât de importanți au fost următorii factori în modelarea deciziilor lor de a economisi energie:

- Economisește bani
- Protejează mediul înconjurător
- Beneficiază societatea
- O mulțime de alți oameni o fac

Californianii au raportat în mod constant că cel mai important factor a fost protejarea mediului. Beneficiul societății a fost al doilea, economisirea de bani a fost al treilea, iar urmarea conducerii altor oameni a fost ultima. Echipa lui Cialdini a vrut să vadă dacă oamenii au dreptate în privința propriilor motivații, așa că au conceput un experiment. Au vizitat aproape patru sute de case din San Marcos, California, și le-au repartizat aleatoriu să primească unul dintre cele patru tipuri diferite de umerașe:

Economisiți bani prin economisirea energiei: Potrivit cercetătorilor de la Cal State San Marcos, puteți economisi până la 54 USD pe lună folosind ventilatoare în loc de aer condiționat pentru a vă menține răcoare vara.

Protejați mediul prin conservarea energiei: Potrivit cercetătorilor de la Cal State San Marcos, puteți preveni eliberarea a până la 262 lbs. de gaze cu efect de seră pe lună, folosind ventilatoare în loc de aer condiționat pentru a menține răcoarea în această vară.

Faceți-vă partea pentru a conserva energia pentru *generațiile viitoare:* conform cercetătorilor de la Cal State San Marcos, vă puteți reduce cererea lunară de energie electrică cu 29% folosind ventilatoare în loc de aer condiționat pentru a vă menține răcoros în această vară.

Alăturați-vă vecinilor dvs. în conservarea energiei: într-un sondaj recent asupra gospodăriilor din comunitatea dvs., cercetătorii de la Cal State San Marcos au descoperit că 77% dintre locuitorii din San Marcos folosesc adesea ventilatoare în loc de aer condiționat pentru a se răcori vara.

Echipa lui Cialdini a realizat interviuri din ușă în ușă la fiecare gospodărie, fără să știe ce umerașe aveau. Întrebați cât de motivanți au fost umerașele, locuitorii ale căror umerase au subliniat alăturarea vecinilor au raportat cea mai scăzută motivație. Ei au raportat dorințe cu 18% mai mici de conservare a energiei decât rezidenții cu umerașe pentru protecția mediului, cu 13% mai puțin decât rezidenții cu umerase generațiilor viitoare și cu 6% mai puțin decât rezidenții cu umerase pentru economisire.

Dar când echipa lui Cialdini s-a uitat la facturile de energie ale rezidenților pentru a vedea ce fac oamenii de fapt, au găsit ceva surprinzător: locuitorii s-au înșelat în ceea ce i-a motivat. În următoarele două luni, locuitorii ale căror umerașe au pus accentul pe alăturarea vecinilor au conservat de fapt cea *mai mare* energie. În medie, umerașul „alăturați-vă vecinilor” a dus la consumul de energie cu 5 până la 9% mai puțini kilowați-oră zilnic decât celelalte trei umerase – care au fost toate la fel de ineficiente. A ști că alți oameni economisesc energia a fost cea mai bună modalitate de a-i determina pe rezidenți să urmeze exemplul.

Dar poate că oamenii care economiseau deja energie electrică în fiecare cartier au fost cei care

au răspuns cel mai vizibil, reluând slăbiciunea pentru cei care iau energie electrică. Pentru a afla dacă schimbul de informații despre eforturile de conservare ale vecinilor ar putea motiva conservarea în rândul oamenilor care consumau niveluri ridicate de electricitate, echipa lui Cialdini a efectuat un alt experiment cu aproape trei sute de gospodării din California. De data aceasta, le-au oferit rezidenților umerașe care au oferit feedback cu privire la modul în care consumul lor de energie electrică în comparație cu gospodăriile similare din cartierul lor în ultima săptămână sau două. Aceste umerașe au oferit feedback despre dacă rezidenții consumau mai puțin (dăruiau) sau mai mult (luau) decât vecinii lor.

În următoarele câteva săptămâni, consumatorii de energie electrică și-au redus semnificativ consumul de energie, cu o medie de 1,22 kilowați-oră pe zi. Văzând că iau mai mult decât media din cartierul lor i-a motivat să se egaleze cu media, scăzându-și consumul de energie. * Dar acest lucru funcționează numai atunci când oamenii sunt comparați cu vecinii lor. După cum explică echipa lui Cialdini:

> Factorul cheie a fost ce alți oameni - alți californieni, alți oameni din orașul lor sau alți rezidenți din comunitatea lor specifică. În concordanță cu ideea că oamenii sunt cel mai mult influențați de alții asemănători, puterea normelor sociale a crescut cu cât grupul era mai apropiat și mai asemănător de rezidenți: decizia de a conserva a fost influențată cel mai puternic de acei oameni care semănau cel mai mult cu cei care iau decizii – locuitorii propriei lor comunități.

Inspirată de aceste dovezi, compania Opower a trimis scrisori de raport privind energia la domiciliu către 600.000 de gospodării, repartizând aleatoriu aproximativ jumătate dintre ele să-și vadă consumul de energie în comparație cu cea a vecinilor. Încă o dată, cei care consumau cel mai mult au fost cei care au conservat cel mai mult după ce au văzut cât iau. În general, doar a le arăta oamenilor cum se descurcă în raport cu norma locală a provocat o îmbunătățire dramatică a conservării energiei. Cantitatea de energie economisită prin acest feedback a fost echivalentă cu cantitatea de energie care ar fi economisită dacă prețul energiei electrice ar crește cu până la 28 la sută.

Oamenii iau adesea pentru că nu realizează că se abat de la normă. În aceste situații, a le arăta norma este adesea suficient pentru a-i motiva să dea – mai ales dacă au instincte de potrivire. O parte din frumusețea Freecycle-ului este că membrii au acces constant la normă. De fiecare dată când un membru se oferă să ofere ceva, este transparent: alții pot vedea cât de des este dăruirea și vor să urmeze exemplul. Deoarece Freecycle este organizat în comunitățile locale, membrii văd că dăruiesc din partea vecinilor lor, ceea ce oferă feedback cu privire la modul în care propriile lor stive de cedări în raport cu norma locală Indiferent dacă oamenii tind să fie donatori, primitori sau potrivitori, ei nu doresc să încalce standardele stabilite de vecini, așa că se potrivesc.

Astăzi, potrivit Yahoo!, doar doi termeni de mediu în lume sunt căutați mai des decât *Freecycle: încălzirea globală* și *reciclarea.* Până în vara lui 2012, Freecycle avea peste nouă milioane de membri în peste 110 țări, extinzându-se cu o rată de opt mii de membri în fiecare săptămână. Mulți oameni încă se alătură cu o mentalitate de consumator, sperând să obțină cât mai multe lucruri gratuite. Dar primirea de beneficii de la un grup de cetățeni locali care servesc drept modele pentru micile acte de dăruire continuă să creeze o identitate comună în comunitățile Freecycle, împingând mulți membri în direcția donatorului. Împreună, cei nouă milioane de membri Freecycle oferă peste treizeci de mii de articole pe zi, cântărind aproape o mie de tone. Dacă ați aduna împreună bunurile

date în ultimul an, acestea ar fi de paisprezece ori mai înalte decât Muntele Everest. Așa cum scria odată Charles Darwin, un trib cu mulți oameni care acționează ca niște donatori, care „au fost întotdeauna gata să se ajute unul pe altul și să se sacrifice pentru binele comun, ar fi învingător asupra majorității celorlalte triburi; și aceasta ar fi selecția naturală”.

Când am aflat despre succesul Freecycle, am început să mă întreb dacă aceste principii s-ar putea aplica în viața de zi cu zi, într-o organizație fără accent asupra mediului. Ce ar fi nevoie pentru a crea și susține un sistem de dăruire într-o companie sau o școală?

Inelul de reciprocitate

Când m-am alăturat facultății de la Wharton, cea mai veche școală de afaceri din lume, am decis să încerc un experiment de donație în sala mea de clasă. Am anunțat că vom desfășura un exercițiu numit Reciprocity Ring, care a fost dezvoltat de sociologul Wayne Baker de la Universitatea din Michigan și de soția sa Cheryl la Humax. Fiecare elev ar face o cerere clasei, iar restul clasei ar încerca să-și folosească cunoștințele, resursele și conexiunile pentru a ajuta la îndeplinirea cererii. Solicitarea ar putea avea orice semnificație în viața lor profesională sau personală, de la oportunități de muncă până la sfaturi de călătorie.

În câteva minute, mă confruntam cu o serie de studenți – unii cinici, alții anxioși. Un student a declarat că exercițiul nu va funcționa, pentru că nu există niciun donator la Wharton: cei care dau studiază medicină sau asistență socială, nu afaceri. Un altul a recunoscut că i-ar plăcea sfaturi de la colegii mai experimentați cu privire la întărirea candidaturii sale la joburi de consultanță, dar știa că nu îl vor ajuta, deoarece concurau cu el pentru aceste posturi.

Curând, acești studenți au privit cu neîncredere cum colegii lor au început să-și folosească rețelele pentru a se ajuta unii pe alții. Un junior pe nume Alex a anunțat că îi plac parcurile de distracție și a venit la Wharton în speranța că într-o zi va conduce Six Flags. Nu era sigur cum să înceapă – l-ar putea ajuta cineva să pătrundă în industrie? Un coleg de clasă, Andrew, a ridicat mâna și a spus că are o legătură slabă cu fostul CEO al Six Flags. Andrew s-a dus să-i conecteze, iar câteva săptămâni mai târziu, Alex a primit sfaturi neprețuite de carieră de la fostul CEO. O persoană în vârstă, pe nume Michelle, a mărturisit că are o prietenă a cărei creștere a fost oprită din cauza problemelor de sănătate și nu a găsit haine potrivite. O colegă în vârstă, Jessica, avea un unchi în afacerea cu modă, iar ea l-a contactat pentru ajutor. Trei luni mai târziu, hainele personalizate au ajuns la ușa prietenei lui Michelle.

Wayne Baker a condus Reciprocity Rings la multe companii, de la GM la Bristol-Myers Squibb. Adesea, el reunește lideri și manageri de la companii concurente din aceeași industrie și îi invită să facă cereri și să se ajute reciproc. Într-o sesiune, un director din domeniul farmaceutic era pe cale să plătească unui furnizor extern 50.000 de dolari pentru a sintetiza o tulpină de alcaloid PCS. Executivul a întrebat dacă cineva ar putea ajuta la găsirea unei alternative mai ieftine. Unul dintre membrii grupului s-a întâmplat să aibă capacitatea redusă în laboratorul său și a putut să o facă gratuit.

Inelul de reciprocitate poate fi o experiență extrem de puternică. Bud Ahearn, un președinte de grup la CH2M HILL, a remarcat că liderii din compania sa „sunt susținători puternici, nu numai din cauza sutelor de mii de dolari anuale, ci și datorită potențialului remarcabil de a îmbunătăți calitatea vieții noastre „întregii"". Baker le-a cerut directorilor să estimeze valoarea dolarului și timpul economisit la participare timp de două ore și jumătate. Treizeci de oameni dintr-o firmă de consultanță de inginerie și arhitectură au estimat economii de peste 250.000 USD și cincizeci de zile. Cincisprezece oameni dintr-o firmă farmaceutică globală au estimat economii de peste 90.000 de dolari și șaizeci și șapte de zile.

Personal, după ce am condus Reciprocity Ring cu lideri, manageri și angajați de la companii precum IBM, Citigroup, Estee Lauder, UPS, Novartis și Boeing, am fost uimit de cererile care au fost îndeplinite - de la obținerea unui loc de muncă râvnit la Google până la găsirea unui mentor până la primirea suvenirelor autografate de la un jucător de fotbal profesionist favorit. Dar înainte să se întâmple acest lucru, la fel cum au făcut studenții mei de la Wharton, mulți participanți se

întreabă dacă alții le vor oferi într-adevăr ajutorul de care au nevoie. De fiecare dată, răspund întrebând dacă s-ar putea să -i subestimeze pe cei care dăruiesc în mijlocul lor.

Într-un studiu realizat de cercetătorii Frank Flynn și Vanessa Bohns, oamenii au aflat că se vor apropia de străini din New York și le vor cere să completeze un sondaj. Participanții au estimat că doar unul din patru oameni ar spune da. În realitate, când participanții au ieșit și au întrebat, unul din doi a spus da. Într-un alt studiu din New York City, când participanții au abordat străini și le-au cerut să împrumute un telefon mobil, ei se așteptau ca 30% să spună da, dar 48% au făcut-o. Când oamenii s-au apropiat de străini, au spus că s-au pierdut și au cerut să fie plimbați la o sală de sport din apropiere, se așteptau ca 14% să o facă, dar 43% au făcut-o. Și atunci când oamenii trebuiau să strângă mii de dolari în scopuri caritabile, se așteptau să solicite donații de la o medie de 210 de persoane pentru a-și îndeplini obiectivele de strângere de fonduri, anticipând o donație medie sub 50 de dolari. Ei și-au atins de fapt obiectivele după ce s-au apropiat de jumătate din numărul de oameni – în medie, a fost nevoie de doar 122 de persoane, ale căror donații au fost de peste 60 de dolari fiecare.

De ce subestimăm numărul de oameni care sunt dispuși să dea? Potrivit lui Flynn și Bohns, atunci când încercăm să prezicem reacțiile altora, ne concentrăm pe costurile de a spune da, trecând cu vederea costurile de a spune nu. Este inconfortabil, provoacă de vinovăție și jenant să refuzi o mică cerere de ajutor. Iar cercetările psihologice indică un alt factor – la fel de puternic și adânc înrădăcinat în cultura americană – care îi face pe oameni să creadă că în jurul lor nu sunt mulți care dăruiesc.

Locurile de muncă și școlile sunt adesea concepute pentru a fi medii cu sumă zero, cu clasamente forțate și curbe de notare necesare care îi pun pe membrii grupului unul împotriva celuilalt în concursuri câștig-pierde. În aceste setări, este firesc să presupunem că colegii se vor înclina în direcția primitorului, așa că oamenii se abțin să dea. Acest lucru reduce cantitatea reală de dăruire care are loc, determinând oamenii să subestimeze numărul de oameni care sunt interesați să dăruiască. De-a lungul timpului, pentru că dăruirea pare a fi neobișnuită, oamenii cu valori de dăruitor încep să simtă că sunt în minoritate.

Drept urmare, chiar și atunci când se angajează în comportamente de dăruire, oamenii își fac griji că se vor izola social dacă încalcă norma, așa că își ascund dăruirea în spatele unor motive pur egoiste . Încă din 1835, după ce a vizitat Statele Unite din Franța, filozoful social Alexis de Tocqueville a scris că americanilor „îi place să explice aproape fiecare act din viața lor pe principiul interesului propriu ”. El i-a văzut pe americani „se ajută unii pe alții” și „dau în mod liber o parte din timpul și bogăția lor pentru binele statului”, dar a fost uimit de faptul că „americanii sunt cu greu pregătiți să admită” că aceste acte au fost conduse de o dorință reală de a-i ajuta pe alții. „Cred că în acest fel se fac adesea mai puțin decât dreptate”, a scris el. Un secol și jumătate mai târziu, sociologul de la Princeton Robert Wuthnow a intervievat o gamă largă de americani care au ales profesii de ajutorare, de la cardiologi până la salvatori. Când le-a cerut să explice de ce au făcut fapte bune, ei au făcut referire la motive de interes personal, cum ar fi „Mi-au plăcut oamenii cu care lucram” sau „Ma scoate din casă”. Nu au vrut să recunoască că au fost cu adevărat de ajutor, amabili, generoși, grijulii sau plini de compasiune. "Avem normele sociale împotriva sunetului prea caritabil ”, scrie Wuthnow, astfel încât „noi numim pe cei care se comportă prea caritabili „inimi care sângerează”, „făcători de bine”.

Din experiența mea, asta se întâmplă în multe afaceri și universități: mulți oameni dețin valori pentru dăruitor, dar le suprimă sau le maschează sub presupunerea eronată că colegii lor nu împărtășesc aceste valori. După cum au explicat cu mulți ani în urmă psihologii David Krech și

Richard Crutchfield, acest lucru creează o situație în care „ nimeni nu crede , dar toată lumea crede că toată lumea crede”. Luați în considerare un sondaj din 2011 asupra bobocilor de la Harvard : aceștia au raportat în mod constant că compasiunea a fost una dintre valorile lor de top, dar aproape de partea de jos a valorilor Harvard. Dacă mulți oameni cred personal în dăruire, dar presupun că alții nu cred, întreaga normă dintr-un grup sau dintr-o companie se poate deplasa de la dăruire. „ Ideile pot avea efecte profunde chiar și atunci când sunt false – când nu sunt altceva decât ideologie”, scrie psihologul Barry Schwartz. „Aceste efecte pot apărea pentru că uneori, atunci când oamenii acționează pe baza ideologiei, ei aranjează din neatenție însăși condițiile care aduc realitatea în corespondență cu ideologia.” Când oamenii presupun că alții nu dăruiesc, ei acționează și vorbesc în moduri care îi descurajează pe alții să dea, creând o profeție care se împlinește pe sine.

Ca formă structurată de dăruire, Inelul Reciprocității este conceput pentru a perturba această profeție care se împlinește de sine. Primul pas este să vă asigurați că oamenii cer ajutor. Cercetările arată că la locul de muncă, marea majoritate a dăruirilor care au loc între oameni sunt ca răspuns la cereri directe de ajutor. Într-un studiu, managerii au descris momentele în care au dat și au primit ajutor. Dintre toate schimburile de donații care au avut loc, aproximativ 90 la sută au fost inițiate de către destinatar care a cerut ajutor. Cu toate acestea, atunci când avem nevoie, deseori suntem reticenți în a cere ajutor. De cele mai multe ori, suntem jenați: nu vrem să arătăm incompetenți sau nevoiași și nu vrem să-i împovărim pe alții. După cum explică un decan Wharton, "Elevii o numesc Game Face: se simt presați să arate de succes tot timpul. Nu poate fi nicio ruptură în armura lor, iar deschiderea i-ar face vulnerabili."

În Inelul de Reciprocitate, pentru că toată lumea face o cerere, există puține motive să fii jenat. Făcând cereri explicite și specifice, participanții oferă potențialilor donatori o direcție clară despre cum să contribuie eficient. La fel ca în Freecycle, Reciprocity Ring începe adesea cu donatorii care devin modele pentru contribuții. Dar în fiecare inel de reciprocitate, este probabil să existe mulți interlocutori și unii oameni care preferă să opereze ca primitori. Pentru ca un sistem de dăruire generalizat să obțină o eficiență durabilă, ca în Freecycle, acești participanți și beneficiari trebuie să contribuie. În caz contrar, cei care dăruiesc vor ajunge să-i ajute pe toată lumea în timp ce primesc puțin în schimb, punându-se în pericol de a se arde sau de a se epuiza. Potriviți și cei care acceptă?

Deoarece oamenii prezintă adesea solicitări semnificative în Reciprocity Rings, mulți potriviri sunt atrași de empatie. Când am auzit tremurând vocea unui CEO puternic în timp ce căuta sfaturi și conexiuni pentru a lupta împotriva unei forme rare de cancer, empatia din cameră era palpabilă. „Am fost surprins de cât de mult am vrut să ajut”, mărturisește un director de servicii financiare. "Slujba mea cere să fiu foarte concentrată asupra sarcinilor și orientată financiar. Nu mă așteptam să-mi pese atât de mult, mai ales de un străin pe care nu l-am întâlnit niciodată. Dar am simțit cu adevărat nevoia lui și am vrut să fac tot ce puteam pentru a contribui și a-i îndeplini cererea."

Chiar și atunci când nu empatizează, participanții ajung să aducă o mulțime de contribuții. Este foarte dificil să te comporți ca un pur potrivire în Inelul de reciprocitate , deoarece este puțin probabil ca oamenii pe care îi ajuți să fie aceleași persoane care vă pot ajuta să vă îndepliniți cererea. Deci, cel mai simplu mod de a fi un potrivitor este să încerci să contribui cu aceeași sumă pe care o fac alți oameni. Inelul de reciprocitate creează o versiune în miniatură a rețelei lui Panda Adam Rifkin: participanții sunt încurajați să facă favoruri de cinci minute pentru oricine altcineva din grup. Pentru a se asigura că fiecare solicitare este acceptată, participanții trebuie să facă mai multe contribuții, chiar și către persoane care nu i-au ajutat direct. Oferind mai mult decât primesc, participanții amplifică șansele ca toți cei din grup să li se îndeplinească cererile, la fel ca Panda Adam care stabilește o normă de plată înainte în rețeaua sa.

Dar cum rămâne cu cei care iau? Multe audiențe sunt îngrijorate că beneficiarii vor valorifica oportunitatea de a obține ajutor fără a contribui în schimb. Pentru a examina acest risc, Wayne Baker și cu mine am chestionat mai mult de o sută de oameni despre valorile lor de dăruitor și primitor. Apoi au participat la Reciprocity Ring și am numărat numărul de contribuții pe care le-au făcut. După cum era de așteptat, donatorii au adus mult mai multe contribuții decât cei care iau. Dătătorii au avut în medie patru contribuții fiecare.

În mod surprinzător, totuși, cei care iau fost încă destul de generoși, făcând în medie trei contribuții fiecare. În ciuda faptului că prețuiau puterea și realizările mult mai mult decât să-i ajute pe ceilalți, cei care i-au dat au dat de trei ori mai mult decât au primit. Inelul de reciprocitate a creat un context care i-a încurajat pe cei care acceptă să se comporte ca niște donatori, iar cheia constă în a face publică dăruirea. Consumatorii știu că, într-un cadru public, vor câștiga beneficii reputaționale pentru că sunt generoși în a-și împărtăși cunoștințele, resursele și conexiunile. Dacă nu contribuie, arată zgârcit și egoist și nu vor primi prea mult ajutor cu propriile cereri. „A fi altruist este adesea văzut ca fiind „bun", iar a fi lacom sau egoist nu este", scrie economistul comportamental de la Duke Dan Ariely împreună cu doi colegi, așa că a oferi este „o modalitate de a le semnala celorlalți că unul este bun".

Cercetările arată că donatorii contribuie de obicei, indiferent dacă este public sau privat, dar cei care acceptă au mai multe șanse să contribuie atunci când este public. Într-un studiu, când ceilalți și-au putut vedea rezultatele, cei care au primit au contribuit cu un număr mare de idei în timpul brainstormingului . Dar atunci când rezultatele lor au fost ascunse, cei care au primit au adăugat mai puțină valoare. Alte studii arată că cei care iau devin ecologice pentru a fi văzuți : ei preferă produsele de lux decât produsele ecologice atunci când deciziile lor sunt private, dar trec la produse ecologice atunci când deciziile lor sunt publice, sperând să câștige statut pentru protejarea mediului. Am văzut o tendință similară în rândul studenților de la Wharton: în fiecare săptămână la clasă, am deschis cuvântul pentru câțiva studenți să prezinte cereri și am invitat întreaga clasă să contribuie. Într-o dimineață de noiembrie, cinci studenți au făcut cereri și am fost uimit să văd un student care se descrisese ca un acceptator, oferindu-i să-i ajute pe patru dintre ei Odată ce reputația lui în rândul colegilor săi depindea de dăruire, el a contribuit. Făcând vizibile contribuțiile, Reciprocity Ring creează o oportunitate pentru oamenii de orice stil de reciprocitate de a fi alți: pot face bine și pot arăta bine în același timp.

Schimbări de identitate și inversări de reciprocitate

Acest lucru ridică o întrebare fundamentală: un sistem generalizat de dăruire, cum ar fi Freecycle sau Reciprocity Ring, îi motivează pe cei care acceptă să devină mai buni falsificatori sau îi poate transforma pe cei care primesc în donatori? În anumite privințe, aș spune că motivele nu contează: comportamentul în sine contează. Dacă cei care iau acționează în moduri care îi avantajează pe ceilalți, chiar dacă motivele sunt în primul rând egoiste, mai degrabă decât altruiste sau alte, ei fac contribuții care susțin dăruirea generalizată ca formă de schimb.

Acestea fiind spuse, dacă ignorăm cu totul motivele, trecem cu vederea riscul ca beneficiarii să-și scadă dăruirea de îndată ce ies din lumina reflectoarelor. Într-un studiu realizat de cercetători chinezi, peste trei sute de casători au fost luate în considerare pentru o promovare. Managerii au evaluat cât de des s-a angajat fiecare casier de bancă în a oferi comportamente cum ar fi ajutarea altora cu sarcini grele de muncă și voluntariat pentru sarcini care nu erau necesare ca parte a locurilor lor de muncă. Pe baza comportamentului de dăruire, managerii au promovat șaptezeci dintre casierii băncii.

În următoarele trei luni, managerii au ajuns să regrete că au promovat mai mult de jumătate dintre casieri. Din cei șaptezeci de casători care au fost promovați, treizeci și trei au fost dăruitori adevărați: și-au susținut dăruirea după promovare. Ceilalți treizeci și șapte de numitori au scăzut rapid în dăruirea lor. Erau falși: în cele trei luni de dinaintea promovării, știau că sunt urmăriți, așa că au făcut tot posibilul să-i ajute pe alții. Dar, după ce au fost promovați, și-au redus dările cu o medie de 23 la sută fiecare.

De ce ar fi nevoie pentru a împinge oamenii în direcția dării? Când decanul de la Harvard Thomas Dingman a văzut că studenții de la Harvard apreciau compasiunea, dar credeau că alții nu, a decis să facă ceva în privința asta. Pentru prima dată în cele patru secole ale universității, bobocii de la Harvard au fost invitați să semneze un angajament de a servi societatea. Angajamentul a concluzionat: „Pe măsură ce începem la Harvard, ne angajăm să susținem valorile colegiului și să facem din intrarea și curtea un loc în care toți pot prospera și în care exercitarea bunătății ocupă un loc la egalitate cu atingerea intelectuală”.

Crezând în puterea unui angajament public, Dingman a decis să facă un pas dincolo de a invita studenții să semneze angajamentul. Pentru a încuraja studenții să urmeze, semnăturile lor vor fi încadrate pe holurile căminelor din campus. O furtună de obiecții a apărut rapid, în special din partea lui Harry Lewis, profesor de informatică și fost decan al Colegiului Harvard. „Un apel la bunătate este pe deplin potrivit”, a răspuns Lewis. „Sunt de acord că exercitarea bunătății personale în această comunitate este prea des lipsită”, a scris el pe blogul său, dar „să „inviți” oamenii să se angajeze la bunătate, nu este înțelept și creează un precedent teribil .”

Are Lewis dreptate?

Într-o serie de experimente conduse de psihologul NYU Peter Gollwitzer, persoanele care au făcut publice intențiile lor de a se angaja într-un comportament relevant pentru identitate au fost semnificativ *mai puțin probabil* să se implice în acest comportament decât persoanele care și-au păstrat intențiile private. Când oamenii și-au făcut cunoscute planurile de identitate celorlalți , au putut să-și revendice identitatea fără a urma efectiv comportamentul. Prin semnarea angajamentului de bunăvoință, studenții de la Harvard ar putea să-și stabilească o imagine de donatori, fără a fi nevoie să se comporte ca niște donatori.

Dingman a renunțat rapid la ideea de a posta semnături public. Dar chiar și atunci, dovezile

sugerează că semnarea în mod privat a unui angajament de bunăvoință s-ar putea întoarce înapoi . Într-un experiment, psihologii de la Northwestern University i-au repartizat aleatoriu pe oameni să scrie despre ei înșiși folosind fie termeni care dăruiesc , cum ar fi *grijuliu, generos* și *amabil* , fie termeni neutri precum *carte, chei* și *casă.* După ce participanții au completat un alt chestionar, un cercetător i-a întrebat dacă doresc să doneze bani unei organizații caritabile alese de ei. Cei care au scris despre ei înșiși ca donatori au donat în medie de două ori și jumătate *mai puțini* bani decât cei care au scris despre ei înșiși cu cuvinte neutre. „Sunt o persoană care dăruiesc", și-au spus ei, „deci nu trebuie să donez de data aceasta". Angajamentul de bunătate ar putea avea un efect similar asupra studenților de la Harvard. Când semnează angajamentul, ei stabilesc acreditări ca donatori, ceea ce le poate acorda o licență psihologică de a da mai puțin sau de a lua mai mult.

Când încercăm să influențăm pe cineva, adoptăm adesea o abordare care oglindește angajamentul Harvard: începem prin a-i schimba atitudinile, în speranța că comportamentele sale sunt susceptibile să meargă în aceeași direcție. Dacă îi facem pe oameni să semneze o declarație conform căreia se vor comporta ca niște donatori, vor ajunge să creadă că dăruirea este importantă și apoi vor da. Dar, conform unui bogat corp de muncă de detectiv psihologic, acest raționament este înapoi. Influența este mult mai puternică în direcția opusă: schimbați mai întâi comportamentele oamenilor, iar atitudinile lor urmează adesea. Pentru a transforma cei care iau în donatori, este adesea necesar să-i convingi să înceapă să dea. De-a lungul timpului, dacă condițiile sunt potrivite, ei vor ajunge să se vadă ca niște donatori.

Nu s-a întâmplat asta cu casierii băncilor din China: chiar și după trei luni de ajutor pe colegi, odată ce au fost promovați, au încetat să mai dea. În ultimii treizeci și cinci de ani, cercetările lansate de Batson și colegii săi arată că atunci când oamenii dăruiesc, dacă o pot atribui unui motiv extern ca o promovare, ei nu încep să se gândească la ei înșiși ca dăruitori. Dar când oamenii fac în mod repetat alegerea personală de a oferi altora, încep să interiorizeze dăruirea ca parte a identității lor. Pentru unii oameni, acest lucru se întâmplă printr-un proces activ de disonanță cognitivă: odată ce am luat decizia voluntară de a da, nu pot schimba comportamentul, așa că cel mai simplu mod de a rămâne consecvent și de a evita ipocrizia este să decid că sunt un dăruitor. Pentru alți oameni, procesul de interiorizare este unul de învățare din observarea propriilor comportamente. Pentru a-l parafraza pe scriitor EM Forster, „Cum știu cine sunt până când văd ce fac?"

În sprijinul acestei idei, studiile despre voluntariat arată că, chiar și atunci când oamenii se alătură unei organizații de voluntariat pentru a-și avansa în propria carieră, cu cât servesc mai mult timp și cu cât acordă mai mult timp, cu atât încep să vadă rolul de voluntariat ca pe un aspect important al identității lor . Odată ce se întâmplă acest lucru, încep să experimenteze o identitate comună cu oamenii pe care îi ajută și devin donatori în acel rol. Cercetările documentează un proces similar în interiorul companiilor: pe măsură ce oamenii iau decizii voluntare pentru a ajuta colegii și clienții dincolo de domeniul de activitate al lor, ei ajung să se vadă ca cetățeni organizaționali. *

O parte din înțelepciunea din spatele Freecycle și a Reciprocity Ring este că ambele aceste sisteme de dăruire generalizate încurajează dăruirea, menținând în același timp un sentiment de liberă alegere. Deși există o normă puternică de dăruire, depinde în totalitate de fiecare participant să decidă ce să ofere și pe cine să ajute. Când clasa mea de la Wharton a trecut prin Reciprocity Ring, pe măsură ce diferiți elevi și-au ales propriile modalități de a oferi și colegii de a ajuta, a început să se dezvolte o identitate comună distinctă. „Acesta este un grup unic de oameni de la Wharton, cărora le pasă unii de alții", a spus un student. Deși studenții concurau pentru aceleași locuri de muncă în consultanță în management și banking de investiții, au început să se ajute unul pe altul să se pregătească pentru interviuri, să împărtășească sfaturi și să ofere sfaturi. După terminarea orei, un

grup de elevi a luat inițiativa de a înființa un listserv pentru absolvenți, astfel încât să poată continua să se ajute unul pe altul. Potrivit unui student, „din cauza accentului pus pe beneficiul dăruirii și a ajutorului în comunitatea noastră comună, aș fi mult mai confortabil și aș putea să cer (și probabil să primesc) ajutor de la un
membru aleatoriu al grupului de absolvenți decât celelalte grupuri ale mele.”

La sfârșitul semestrului, studentul cinic care se întreba dacă existau donatori la Wharton s-a apropiat de mine în liniște. „Într-un fel”, a spus el, „toată lumea din clasă a devenit intrinsec motivată să dea și aceasta transcende clasa în sine.”

Din umbră

Unii oameni, atunci când fac cuiva o favoare, caută mereu o șansă de a apela. Și unii nu sunt, dar sunt totuși conștienți de asta – încă îl consideră o datorie. Dar alții nici măcar nu fac asta. Sunt ca o viță de vie care produce struguri fără să caute nimic în schimb. . . dupa ce ii ajuta pe altii. . . Pur și simplu trec la altceva. . . Ar trebui să fim așa.
-Marcus Aurelius, împărat roman

Cu câțiva ani în urmă, o figură impunătoare și-a pus amprenta în lumea sportului. Înălțime de peste șase picioare și două sute de lire sterline, Derek Sorenson a fost un concurent dur, agresiv, care a băgat frica în inimile adversarilor săi. Și-a condus echipa NCAA la un campionat național și a continuat să joace în profesioniști. După ce cariera sa a fost întreruptă de o accidentare, a fost curtat de cele mai bune echipe profesioniste din sportul său pentru a deveni negociator de contract. El ar avea de-a face cu jucători și agenți în speranța de a construi o echipă de clasă mondială.

Pentru a-și perfecționa abilitățile de negociere, Derek s-a înscris la un curs de negociere la o școală de afaceri de top. În timpul fiecărei sesiuni de clasă, a avut șansa de a exersa negocierea într-o varietate de roluri, de la un director farmaceutic care încearcă să cumpere o fabrică de producție la un dezvoltator de apartamente într-o dispută aprinsă cu un dulgher. Într-una dintre primele sale negocieri, Derek a cumpărat o proprietate ca investiție imobiliară și, în formă de primitor, l-a convins pe agentul listat să vândă la un preț care era direct împotriva intereselor clientului ei.

Într-o seară înghețată de iarnă, Derek a jucat rolul unuia dintre cei patru pescari care conduceau afaceri concurente. Au pescuit excesiv până la punctul în care resursa avea să dispară și s-au așezat să discute cum ar trebui să facă față dilemei. Un negociator a sugerat că ar trebui să împartă pescuitul total maxim în patru părți egale. Un altul a propus o modalitate diferită de potrivire bazată mai degrabă pe echitate decât pe egalitate: deoarece unii dintre ei desfășurau operațiuni mai mari decât altele, fiecare ar trebui să își reducă pescuitul cu 50 la sută. Toți au fost de acord că aceasta este o soluție justă, iar ședința a fost suspendată. Acum, era la latitudinea fiecărui negociator să ia o decizie individuală cu privire la respectarea acordului și cât de mult să pescuiască.

Doi dintre negociatori și-au respectat angajamentele, reducându-și pescuitul cu 50 la sută. A

treia a funcționat ca o dăruitoare: și-a redus pescuitul cu 65 la sută. Grupul era pregătit să păstreze resursa intactă, dar Derek a ales să nu-și reducă deloc pescuitul. A luat cât a putut, crescându-și de fapt totalul de pescuit și decimându-i pe ceilalți trei antreprenori. Înainte de a se întâlni grupul, Derek a avut cele mai mici profituri dintre cele patru. După ce a luat mult mai mult decât partea lui din recoltă, profiturile sale au fost cu 70 la sută mai mari decât cele ale celui care dăruiau și cu 31 la sută mai mari decât cele ale celorlalți doi. Când a fost confruntat de colegii săi, Derek a răspuns: „Am vrut să câștig negocierile și să-mi distrug concurenții".

La doar câteva luni mai târziu, Derek a început o ascensiune fulgerătoare în cariera sa. A fost angajat de o echipă sportivă profesionistă și și-a stabilit o reputație de negociator dominant, jucând un rol cheie în formarea unei echipe care a câștigat un campionat mondial. Derek a fost promovat într-o perioadă neobișnuit de scurtă de timp și recunoscut drept unul dintre cei mai puternici o sută de oameni din sportul său – când încă avea treizeci de ani.

Când Derek a început să lucreze pentru echipa sa ca negociator profesionist, sarcina lui a fost să gestioneze bugetul, să identifice potențiali de top și să negocieze contracte cu agenții pentru a semna noi jucători și a păstra jucătorii existenți. Deoarece resursele erau strânse, negocierea ca un predator ar lucra în avantajul lui. Derek a început să caute un talent subestimat și a dat peste o bijuterie a unui jucător din ligile minore. S-a așezat cu agentul jucătorului pentru a negocia un contract. Fidel formei, Derek a făcut o ofertă lowball. Agentul era frustrat: câțiva jucători comparabili câștigau salarii mai mari. Agentul l-a acuzat pe Derek că l-a împins și a cerut mai mulți bani, dar Derek a ignorat cererile și nu s-a clintit. În cele din urmă, agentul a cedat și a fost de acord cu termenii lui Derek. A fost o victorie pentru Derek, economisind echipa sa mii de dolari.

Dar când Derek a plecat acasă în acea noapte, a avut un sentiment neliniștit. "Am putut simți prin conversație că era destul de supărat. A adus câteva puncte pe jucători comparabili și, în căldura lucrurilor, probabil că nu ascultam prea mult. Plea cu un gust prost în gură." Derek a decis că nu vrea să încheie schimbul cu agentul pe o notă acru. Așa că a rupt contractul și a îndeplinit cererea inițială a agentului, oferindu-i mii de dolari în plus pentru jucător.

A fost aceasta o decizie înțeleaptă? Derek își costa banii echipei și, potențial, crea un precedent pentru a face acest lucru în alte negocieri. În plus, afacerea a fost încheiată. Agentul acceptase oferta lowball și Derek și-a atins obiectivul. Revenirea la ea nu părea o mișcare inteligentă.

De fapt, a fost mult mai inteligent decât părea prima dată. Când cercetătorii de la Vanderbilt, Bruce Barry și Ray Friedman, au studiat negocierile, au avut bănuiala că negociatorii mai ageri vor obține rezultate mai bune, deoarece ar putea aduna și analiza mai multe informații, să țină evidența mai multor probleme și să genereze soluții ascunse. Într-un studiu, Barry și Friedman au obținut date despre inteligența a aproape o sută de studenți de la MBA. Ei au măsurat inteligența folosind scorul fiecărui student la GMAT, un test riguros care este utilizat pe scară largă în admiterea la școlile de afaceri pentru a măsura abilitățile cantitative, verbale și analitice. Participanții au negociat în perechi, jucându-se fie dezvoltatorul unui nou mall, fie reprezentantul unui potențial magazin pentru ancorarea mall-ului. După ce au terminat negocierile, ei și-au prezentat acordurile finale, iar doi experți au evaluat valoarea înțelegerii pentru fiecare parte.

După cum era de așteptat, câștigurile comune au fost cele mai mari atunci când ambele părți au fost foarte inteligente. Barry și Friedman au defalcat câștigurile fiecărei părți, așteptându-se să descopere că negociatori mai inteligenți au primit oferte mai bune pentru ei înșiși. Dar nu au făcut-o. Cei mai străluciținegociatori au obținut oferte mai bune *pentru omologii lor*.

„Negociatorul mai inteligent pare să fie capabil să înțeleagă adevăratele interese ale oponenților săi și, astfel, să le ofere oferte mai bune la un cost mic pentru el însuși", scriu Barry și Friedman. Cu

cât ești mai inteligent, cu atât îl ajuți pe omologul tău să reușească. Este exact ceea ce a făcut Derek când i-a dat agentului mai mulți bani pentru jucătorul din liga minoră. El dădea într-un mod diferit, care era un cost scăzut pentru el, dar un beneficiu ridicat pentru agent și jucător. Câteva mii de dolari au fost cartofi mici pentru echipa sa, dar foarte semnificative pentru jucător.

Ce l-a determinat pe Derek să se schimbe în direcția celui care dă? Cu puțin timp înainte de negocierea cu agentul, Derek câștigase o fereastră către ceva care conta profund pentru el: reputația lui. La sfârșitul cursului de negociere, fiecare participant a trimis voturi pentru premiile de negociere. Derek a primit zero voturi pentru Cel mai cooperativ, zero pentru Cel mai creativ și zero pentru Cel mai etic. De fapt, a existat un singur premiu pentru care a primit voturi. Pentru acest premiu special, Derek a primit marea majoritate a voturilor. El a fost câștigătorul zdrobitor pentru Most Ruthless.

Dar Derek a realizat ceva mai memorabil în acea săptămână. A devenit singurul student din istoria școlii de afaceri care a fost votat cel mai nemilos negociator *într-o clasă pe care nu a urmat-o niciodată.* În același timp în care era înscris la cursul său, era în desfășurare o altă clasă de negociere. Niciunul dintre acești elevi din cealaltă clasă nu s-a așezat vreodată peste masa de negocieri față de Derek. Unii dintre ei nu-l întâlniseră niciodată. Cu toate acestea, reputația sa s-a răspândit atât de repede încât oricum l-au votat drept Cel mai nemilos.

Derek negocia așa cum ar face orice persoană rezonabilă într-o lume a luatorului. Ca sportiv profesionist, învățase că, dacă nu pretinde cât mai multă valoare, riscă să devină preș. "A fost echipa împotriva jucătorului. Echipa a încercat mereu să scoată bani din buzunar, așa că am văzut o negociere ca fiind un proces combativ, care a produs un câștigător și un învins", spune Derek. „A trebuit să încerc să iau din ce în ce mai mult.” După ce a fost uns Cel mai Nemilos negociator de către colegii săi – și un grup de străini – Derek a început să reflecteze asupra stilului său de reciprocitate la masa de negocieri. "În timp ce am câștigat un beneficiu pe termen scurt prin luare, pe termen lung am plătit. Relația mea cu un coleg a fost distrusă și a provocat pierderea reputației mele", a spus el. În negocierile cu agentul, când acesta a rupt contractul și i-a dat agentului mai mulți bani, "A creat bunăvoință. Agentul a fost extrem de apreciator", reflectă Derek. "Când jucătorul a venit pentru agenție liberă, agentul m-a sunat. Privind înapoi la asta acum, sunt foarte bucuros că am făcut-o. Cu siguranță ne-a îmbunătățit relația și ne-a ajutat organizația. Poate că Most Ruthless se maturizează."

De fapt, cred că maturizarea este modul greșit de a descrie transformarea lui Derek. Maturarea implică un proces de creștere și dezvoltare, dar într-un fel, Derek făcea de fapt un pas înapoi pentru a-și exprima valorile de bază pe care le îmbrățișase de ani de zile departe de masa negocierilor. Cu mult înainte de a negocia ca un acceptator, colegii săi l-au perceput ca pe o persoană generoasă, utilă, care își făcea timp pentru oricine ar cere. A petrecut nenumărate ore oferind sfaturi colegilor care erau interesați de carierele de management sportiv și mentorat tinerilor sportivi care aspirau să-i calce pe urme. Crescând, a fost ales căpitan al fiecărei echipe în care a jucat, de la școală elementară până la liceu, până la facultate. A devenit chiar căpitan în calitate de începător la prima sa echipă profesionistă – jucători de două ori mai mari decât el și-au respectat angajamentul de a pune interesele echipei înaintea lui.

La masa de negociere, tranziția lui Derek nu a fost despre învățarea unui nou set de valori. Era vorba despre dezvoltarea încrederii și curajul de a exprima un vechi set de valori într-un domeniu nou. Cred că acest lucru este adevărat pentru majoritatea oamenilor care operează ca niște potriviri profesional și speranța mea este că alții precum Derek nu vor aștepta un premiu Most Ruthless pentru a începe să găsească modalități de a acționa în interesul celorlalți la locul de muncă. Pentru

Derek în zilele noastre, o formă semnătură de dăruire ajută echipele adverse să adune informații despre jucători. Chiar dacă concurează într-un sport cu sumă zero, el împărtășește cunoștințele pentru a ajuta echipele rivale să ia decizii bune despre jucătorii care au fost în echipa sa în trecut. "Pe teren, vreau să învinge echipele adverse. Dar în afara terenului, încerc mereu să le ajut."

Astăzi, Derek atribuie succesul său în construirea unei echipe sportive profesioniste câștigătoare de campionat trecerii de la a lua la a dărui. Cu toate acestea, el încă își face griji cu privire la ce se va întâmpla dacă oamenii din afara cercului său interior află despre schimbarea lui în direcția celui care dă. De fapt, Derek Sorenson este un pseudonim: înainte de a-și împărtăși povestea, mi-a cerut să-i maschez identitatea. „Nu vreau să se înțeleagă că am dat mai mulți bani decât aveam nevoie unui jucător”, spune el.

Aceste temeri persistă în rândul multor donatori de succes, dar nu sunt de netrecut. Luați în considerare Sherryann Plesse , directorul în servicii financiare din capitolul de deschidere, care a ascuns faptul că bunătatea și compasiunea au apărut ca punctele ei forte. Când i-am cerut inițial să-și spună povestea, ca și Derek, ea a fost de acord doar cu condiția să rămână anonimă. Șase luni mai târziu, ea s-a răzgândit. „Am început o campanie subterană de donatori care ies din dulap”, a spus ea. "A fi un dăruitor a contribuit la succesul meu personal și profesional. Este eliberator să vorbesc despre asta. Nu îmi mai este frică."

Ce i-a schimbat părerea? Când Sherryann și-a recunoscut pentru prima dată atributele de dăruitor, s-a concentrat pe riscuri: oamenii se așteptau ca ea să fie dură și orientată spre rezultate și ar putea să vadă dăruirea ca un semn de slăbiciune. Dar când a început să se uite îndeaproape în jurul companiei sale, a fost surprinsă de realizarea că toate modelele ei profesionale erau dăruitoare. Dintr-o dată, cadrul ei de referință s-a schimbat: în loc să vadă doar donatorii în partea de jos, ea a recunoscut un număr surprinzător de donatori în partea de sus. Nu este ceea ce observăm de obicei când privim la orizont la oameni de succes. În general, din cauza tendințelor lor spre vorbire puternică și revendicare de credit, cei care iau succes tind să domine lumina reflectoarelor. Dar dacă începi să fii atent la stilurile de reciprocitate la locul tău de muncă, am bănuiala că vei descoperi o mulțime de donatori care obțin succesul la care aspiri.

Personal, oamenii de succes pe care îi admir cel mai mult sunt cei care dăruiesc și simt că este responsabilitatea mea să încerc și să transmit ceea ce am învățat de la ei. Când am ajuns la Wharton, sarcina mea a fost să le învăț pe unele dintre cele mai bune minți analitice ale lumii să devină lideri, manageri și negociatori mai buni. Am decis să le introduc în stilurile de reciprocitate, punând întrebarea care a animat introducerea acestei cărți: cine credeți că ajunge la capătul scării succesului?

Verdictul a fost aproape unanim: donatori. Când am întrebat cine se ridică în vârf, studenții au fost împărțiți egal între participanți și cei care iau. Așa că am ales să-i învăț ceva care le părea eretic. „S-ar putea să subestimezi succesul celor care dăruiesc”, le-am spus. Este adevărat că unii oameni care îi ajută constant pe alții fără să aștepte nimic în schimb sunt cei care cad la fund. Dar aceeași orientare către dăruire, cu câteva ajustări, poate, de asemenea, să le permită oamenilor să se ridice la vârf. „Concentrează-ți atenția și energia pe a face o diferență în viața altora, iar succesul ar putea urma ca un produs secundar.” Știam că duc o bătălie dificilă, așa că am decis să le dovedesc că se înșeală.

Această carte este acea dovadă.

Deși mulți dintre noi dețin valori puternice pentru dăruitor, deseori suntem reticenți în a le exprima la locul de muncă. Dar creșterea muncii în echipă, a locurilor de muncă de servicii și a rețelelor sociale a deschis noi oportunități pentru donatori de a dezvolta relații și reputații care le accelerează și le amplifică succesul. Am acoperit dovezi că donatorii se pot ridica în top într-o gamă uimitoare de diverse ocupații, de la inginerie la medicină la vânzări. Și îți amintești când Peter Audet , consilierul financiar australian, părea să-și piardă orele din timpul condus să-l ajute pe un sărac fier vechi să-și gestioneze banii? Clientul s-a dovedit a fi proprietarul bogat al unei afaceri de fier vechi, ceea ce a dus la câștiguri majore pentru firma lui Peter – dar povestea nu se termină aici.

Peter a aflat că proprietarul fier vechi era prea ocupat să conducă afacerea pentru a-și lua o vacanță și a vrut să ajute. Câteva luni mai târziu, o altă clientă și-a exprimat că nu era mulțumită de meseria ei de manager la un atelier de caroserie auto. Peter a recomandat-o proprietarului de fier vechi, care avea nevoie de abilitățile ei și s-a dovedit că locuia la cinci minute distanță de depozitul de fier vechi. Ea a început să lucreze trei săptămâni mai târziu, iar clientul și-a luat soția în prima vacanță în ultimii ani. „Amândoi acești clienți sunt fericiți și recunoscători că mă gândesc la întreaga lor viață, nu doar la investițiile lor”, spune Peter. "Cu cât ajut mai mult, cu atât devin mai mult succes. Dar măsoară succesul în ceea ce a făcut pentru oamenii din jurul meu. Aceasta este adevărata distincție."

În mintea celui care dăruiește, definiția succesului în sine capătă un sens distinctiv. În timp ce cei care primesc consideră succesul ca obținerea de rezultate care sunt superioare celor ale altora, iar cei care se potrivesc văd succesul în ceea ce privește echilibrarea realizărilor individuale cu corectitudinea față de ceilalți, cei care dăruiesc sunt înclinați să urmeze exemplul lui Peter, caracterizând succesul ca realizări individuale care au un impact pozitiv asupra celorlalți. A lua în serios această definiție a succesului ar putea necesita schimbări dramatice în modul în care organizațiile angajează, evaluează, recompensează și promovează oamenii. Ar însemna să acordați atenție nu numai productivității individuale, ci și efectelor de undă ale acestei productivități asupra celorlalți. Dacă ne-am lărgi imaginea succesului pentru a include contribuții pentru alții împreună cu realizările individuale, oamenii ar putea fi motivați să-și încline stilurile de reciprocitate profesională către dăruire. Dacă succesul presupune să beneficieze pe alții, este posibil ca cei care iau și potriviți să fie mai înclinați să găsească alte modalități de a promova interesele personale și colective simultan.

Legătura dintre succesul individual și cel colectiv stă la baza oricărei povești a donatorilor de succes din această carte. Ca antreprenor, Adam Rifkin și-a construit rețeaua de oameni influenți încercând să-i ajute pe toți cei pe care i-a întâlnit, lansând companii de succes și permițând miilor de colegi să găsească locuri de muncă, să dezvolte competențe și să înceapă afaceri productive pe parcurs. În calitate de capitalist de risc, David Hornik a investit în companii profitabile și și-a întărit reputația, ajutând antreprenorii aspiranți să creeze argumente mai bune și să obțină finanțare pentru start-up-urile lor. Ca scriitor de comedie, George Meyer a câștigat premii Emmy și și-a stabilit o reputație ca cel mai amuzant scriitor de la Hollywood, ridicând în același timp eficiența și deschizând ușile pentru oamenii care au colaborat cu el la *Army Man* și *The Simpsons.*

La clasă, CJ Skender a câștigat zeci de premii pentru predare, în timp ce a inspirat o nouă generație de studenți, văzând potențialul lor și motivându-i să atingă acest potențial, iar Conrey Callahan și-a susținut energia și a fost nominalizată la un premiu național pentru predare după ce a deschis o organizație nonprofit pentru a ajuta copiii defavorizați să se pregătească pentru facultate. În domeniul sănătății, Kildare Escoto și Nancy Phelps au ajuns în fruntea topurilor cu veniturile din vânzări ale companiei lor, străduindu-se să ajute pacienții. În consultanță, Jason Geller și Lillian

Bauer s-au asociat devreme în virtutea contribuțiilor pe care le-au adus prin mentorat și dezvoltarea altora, care, la rândul lor, au îmbogățit cunoștințele colegilor juniori. În politică, Abraham Lincoln a devenit președinte – și a construit o moștenire ca unul dintre cei mai mari lideri din istoria lumii – ajutându-i pe rivalii săi să câștige poziții politice râvnite.

Acesta este ceea ce mi se pare cel mai magnetic la cei care dăruiesc de succes: ajung în vârf fără a-i tăia pe alții, găsind modalități de a extinde plăcinta care îi avantajează pe ei înșiși și pe cei din jur În timp ce succesul este sumă zero într-un grup de primitori, în grupuri de dăruitori, poate fi adevărat că întregul este mai mare decât suma părților.

Înarmați cu aceste cunoștințe, i-am văzut pe unii oameni devenind mai strategici, ajutându-i pe alții în speranța de a dezvolta relațiile și reputațiile necesare pentru a-și avansa propriul succes. Pot oamenii să reușească prin dăruirea instrumentală, acolo unde este intenția principală? La începutul cărții, am sugerat că, pe termen lung, răspunsul ar putea fi nu.

Există o linie fină între dăruire și potrivire inteligentă, iar această linie se estompează în funcție de dacă definim stilurile de reciprocitate prin acțiunile în sine, motivele din spatele lor sau o combinație a celor două. Este o întrebare filozofică profundă și este ușor de identificat cu o gamă largă de opinii cu privire la modul în care ar trebui evaluate potrivirile strategice. Pe de o parte, chiar dacă motivele sunt amestecate, comportamentele de ajutor adaugă adesea valoare celorlalți, crescând cantitatea totală de dăruire într-un sistem social. Pe de altă parte, așa cum am văzut cu Ken Lay, comportamentele noastre scurg urme ale motivelor noastre. Dacă destinatarii și martorii dăruirii noastre încep să se întrebe dacă motivele sunt egoiste, este mai puțin probabil să răspundă cu recunoștință sau înălțare. Atunci când partenerii strategici se angajează în eforturi necinstite de a-i ajuta pe alții în primul rând pentru câștig personal, aceștia pot fi strânși de propriul lor petard: colegii de potrivire pot refuza ajutorul, răspândi informații negative despre reputație sau pot găsi alte modalități de a impune o taxă de primitor.

Pentru a evita aceste consecințe, potențialii potriviți pot fi cel mai bine serviți dând în moduri pe care le consideră plăcute, destinatarilor a căror bunăstare contează pentru ei. În acest fel, chiar dacă nu culeg recompense directe sau karmice, potrivitorii vor funcționa în mentalitatea celui care dăruiește, conducând motivele lor să pară – și să devină – mai pure. În cele din urmă, făcând în mod repetat alegerea de a acționa în interesul celorlalți, partenerii strategici se pot trezi să dezvolte identități de donator, ceea ce duce la o deplasare treptată a stilului către capătul dăruitor al spectrului de reciprocitate.

Ne petrecem majoritatea orelor de veghe la serviciu. Aceasta înseamnă că ceea ce facem la locul de muncă devine o parte fundamentală a ceea ce suntem. Dacă ne rezervăm valorile donatorului pentru viața noastră personală, ce va lipsi din viața noastră profesională? Schimbându-ne atât de ușor în direcția celui care dă, s-ar putea să găsim orele noastre de veghe marcate de un succes mai mare, un sens mai bogat și un impact mai durabil.

ACȚIUNI DE IMPACT

Dacă ești interesat să aplici principiile din această carte în munca ta sau în viața ta, am compilat un set de acțiuni practice pe care le poți lua. Multe dintre aceste acțiuni se bazează pe strategiile și obiceiurile donatorilor de succes și, în fiecare caz, am oferit resurse și instrumente pentru evaluarea, organizarea sau extinderea dăruirii. Unii dintre pași se concentrează pe încorporarea mai multor dăruire în comportamentele tale zilnice; alții subliniază modalități prin care poți să-ți perfecționezi dăruirea, să-ți găsești colegii dăruitori sau să-i implici pe alții în dăruire.

1. *Testează-ți coeficientul de dăruitor.* Trăim adesea într-un vid de feedback, lipsiți de cunoștințele despre modul în care acțiunile noastre îi afectează pe ceilalți. Pentru a vă putea urmări impactul și a vă evalua conștiința de sine, am conceput o serie de instrumente online gratuite. Vizitați www.giveandtake.com pentru a participa la un sondaj gratuit care vă testează coeficientul de donator. Pe lângă completarea propriului sondaj, puteți invita oameni din rețeaua dvs. să vă evalueze stilul de reciprocitate și veți primi date despre cât de des sunteți văzut ca dăruitor, primitor și potrivit.

2. *Rulați un inel de reciprocitate.* Ce s-ar putea realiza în organizația dumneavoastră – și ce norme de acordare s-ar dezvolta – dacă grupuri de oameni s-ar reuni săptămânal timp de douăzeci de minute pentru a face cereri și a se ajuta reciproc să le îndeplinească? Pentru mai multe informații despre cum să porniți un inel de reciprocitate în organizația dvs., vizitați compania lui Cheryl și Wayne Baker, Humax (www.humaxnetworks.com), care oferă o suită de instrumente de rețele sociale pentru persoane și organizații. Au creat materiale pentru a rula un Reciprocity Ring în persoană și un instrument Rippleffect pentru a-l rula online. Oamenii se reunesc de obicei în grupuri de cincisprezece până la treizeci. Fiecare persoană prezintă o solicitare membrilor grupului, care aduc contribuții: își folosesc cunoștințele, resursele și conexiunile pentru a ajuta la îndeplinirea cererii. Un alt start-up, Favo.rs (http://favo.rs), a creat o piață online unde oamenii pot face și îndeplini cereri de ajutor.

3. *Ajutați-i pe alții să-și creeze locurile de muncă sau creați-le pe ale dvs. pentru a include mai multe dăruiri.* Oamenii ajung adesea să lucreze la sarcini care nu sunt perfect aliniate cu interesele și abilitățile lor. O modalitate puternică de a oferi este de a-i ajuta pe alții să lucreze la sarcini care sunt mai interesante, mai semnificative sau mai evolutive. În 2011, un vicepreședinte pe nume Jay de la un mare retailer multinațional a trimis e-mail-uri fiecărui angajați ai săi, anunțând o misiune top-secretă , cu detalii care trebuiau împărtășite în funcție de nevoia de a cunoaște în întâlniri unu-la-unu. Când angajații au sosit individual la întâlniri, Jay a dezvăluit proiectul confidențial. I-a întrebat ce le-ar plăcea să facă, care ar putea fi de interes și pentru alți oameni. A întrebat despre hobby-urile și interesele lor personale și despre ce le-ar plăcea să petreacă mai mult timp la companie. Apoi i-a trimis în companie pentru a-și îndeplini misiunea cu trei reguli: trebuie să (1) să atragă cel puțin o altă persoană, (2) să fie scăzut sau fără costuri și (3) să fie inițiat de tine.

De-a lungul anului, Jay s-a înregistrat pentru a vedea cum mergeau misiunile secrete. Aproximativ două treimi dintre angajații săi făcuseră un efort pentru a-și transforma viziunile în realitate, iar aproximativ jumătate dintre acești angajați au reușit să le lanseze. Una dintre misiunile preferate ale lui Jay a dus la un club de carte în care angajații citeau cărți și discutau subiecte de interes personal și relevanță pentru locurile lor de muncă. „Oamenii aveau permisiunea să facă toate acele lucruri înainte să pun vreodată această întrebare", reflectă Jay. "Dar cumva, a pune această întrebare în rolul meu le dă oamenilor permisiunea de a-și urmări interesele într-un mod pe care nu le aveau înainte. Este plantarea semințelor, cu un anumit procent din ele transformându-se în inițiative reale." Aceste semințe au înflorit pentru mulți dintre angajații săi, precum și pentru Jay: în 2012, a fost selectat pentru a deveni vicepreședinte al HR pentru o divizie majoră a companiei sale, unde este responsabil pentru peste 45.000 de angajați.

În misiunile secrete, Jay și-a încurajat angajații să se angajeze în job crafting , un concept introdus de Amy Wrzesniewski și Jane Dutton, profesori de management la Yale și, respectiv, la Universitatea din Michigan. Crearea de locuri de muncă implică inovarea în jurul unei fișe de post, adăugarea și personalizarea în mod creativ a sarcinilor și responsabilităților pentru a se potrivi cu interesele și valorile personale. O preocupare naturală este că oamenii își pot crea locurile de muncă în moduri care nu contribuie la organizațiile lor. Pentru a răspunde la această întrebare, Amy, Justin Berg și cu mine am colaborat cu Jennifer Kurkoski și Brian Welle, care conduc un laborator de oameni și inovare la Google. Într-un studiu din Statele Unite și Europa, am repartizat aleatoriu angajații Google care lucrează în vânzări, finanțe, operațiuni, contabilitate, marketing și resurse umane la un atelier de pregătire a locurilor de muncă. Angajații au creat o hartă a modului în care și-ar dori să-și modifice sarcinile, creând o viziune mai ideală, dar totuși realistă a locurilor de muncă, care să fie aliniată cu interesele și valorile lor.

Șase săptămâni mai târziu, managerii și colegii lor i-au evaluat ca fiind mult mai fericiți *și* mai eficienți. Mulți angajați Google au găsit modalități de a petrece mai mult timp activităților pe care le-au găsit interesante sau semnificative; unele sarcini neplăcute delegate; iar alții au putut să-și personalizeze locurile de muncă pentru a încorpora noi cunoștințe și abilități pe care doreau să le dezvolte. În total, angajații Google și-au găsit munca mai plăcută și au fost motivați să performeze mai bine, iar în unele cazuri, aceste câștiguri au durat șase luni. Crearea locurilor de muncă a funcționat pe diferite stiluri de reciprocitate: cei care dăruiesc, cei care iau și potriviți au devenit mai eficienți. Donatorii au văzut crearea de locuri de muncă ca o oportunitate de a-și extinde impactul, așa că au generat modalități de a adăuga mai multă valoare altor oameni și companiei, cum ar fi mentoring colegilor juniori, crearea de produse mai bune pentru clienți și îmbunătățirea formării pentru noii angajați. Participanții au fost recunoscători pentru oportunitatea de a desfășura o muncă mai semnificativă și mai interesantă și i-au oferit reciproc muncind mai mult. Chiar și cei care au luat-o au recunoscut că, pentru a-și avansa în propria carieră, trebuie să-și creeze locurile de muncă în moduri care să beneficieze atât pentru companie, cât și pentru ei înșiși.

Pentru a ajuta oamenii să-și creeze meseria, Justin, Amy și Jane au dezvoltat un instrument numit Job Crafting Exercise. Este ceea ce am folosit pentru a desfășura atelierele Google și implică crearea unei „schițe înainte" a modului în care îți aloci timpul și energia în prezent și apoi dezvoltarea unei „diagrame de după" vizuale a modului în care ai dori să-ți modifici munca. Broșurile pot fi comandate online (www.jobcrafting.org) și completate în echipe sau individual pentru a ajuta prietenii și colegii să facă modificări semnificative la locurile de muncă.

4. *Porniți o mașină a iubirii* . În multe organizații, donatorii rămân nerecunoscuți. Pentru a combate această problemă, organizațiile introduc programe de recunoaștere de la egal la egal pentru

a recompensa oamenii pentru dăruirea în moduri pe care liderii și managerii le văd rar. Un studiu Mercer a constatat că în 2001, aproximativ 25% dintre companiile mari aveau programe de recunoaștere a colegilor, iar până în 2006, acest număr a crescut la 35%, inclusiv companii celebre precum Google, Southwest Airlines și Zappos.

O abordare fascinantă numită Love Machine a fost dezvoltată la Linden Lab, compania din spatele lumii virtuale Second Life. Într-o companie de înaltă tehnologie, mulți angajați își propun să își protejeze timpul pentru ei înșiși și să păzească îndeaproape informațiile, în loc să-și împărtășească timpul și cunoștințele cu colegii. Love Machine a fost concepută pentru a depăși această tendință, permițând angajaților să trimită un mesaj de dragoste atunci când au apreciat ajutorul unui coleg. Mesajele de dragoste erau vizibile pentru ceilalți, recompensând și recunoscând dăruirea, legându-l de statut și reputație. O persoană din interior a văzut-o ca pe o modalitate de a-i determina pe „tehnicii tehnologiei să concureze pentru a vedea cine ar putea fi cel mai de ajutor". Dragostea a ajutat la „creșterea gradului de conștientizare a oamenilor care au îndeplinit sarcini care uneori erau trecute cu vederea. Personalul nostru de asistență, de exemplu, a primit adesea cea mai mare dragoste", spune Chris Colosi, fost manager Linden. „Odată ce introduci un anumit procent de beneficiari în sistemul tău, trebuie să te gândești ce efect va avea un stimulent, dar mi-a plăcut ideea de dragoste pentru sarcini care nu fac parte din fișa postului sau cerințele cuiva."

Pentru a încerca Love Machine în organizația dvs., căutați un nou instrument electronic numit SendLove. Este disponibil de la LoveMachine (www.lovemachineinc.com), un nou start-up care vă cere să începeți prin a alege o perioadă de recunoaștere. Membrii echipei se pot trimite reciproc mesaje scurte care recunosc dăruirea, iar mesajele sunt toate vizibile public.

5. *Îmbrățișează favoarea de cinci minute.* Dacă vizitați o întâlnire de 106 mile (www.meetup.com/106miles), s-ar putea să-l vedeți pe Panda Adam Rifkin în formă maximă. El este un maestru al favoarei de cinci minute și poți urma exemplul lui Panda întrebând oamenii de ce au nevoie și căutând modalități de a ajuta la un cost personal minim. Cele două oferte preferate ale lui Rifkin sunt să ofere feedback sincer și să facă o introducere. De exemplu, iată un exercițiu simplu pentru a începe ca un conector. Începeți prin a vă accesa rețeaua Rolodex, LinkedIn sau Facebook. Identificați perechi de oameni care împărtășesc o caracteristică neobișnuită. Apoi, alegeți o pereche pe săptămână și prezentați-le prin e-mail. Rifkin recomandă, de asemenea, să vă reconectați cu legăturile latente - nu pentru a obține ceva, ci pentru a oferi. O dată pe lună, contactați o persoană cu care nu ați mai vorbit de ani de zile. Aflați la ce lucrează și întrebați dacă există modalități prin care le puteți fi de ajutor. Într-o notă similară, puteți afla mai multe despre abordarea lui David Hornik de a oferi vizitând Blogul Venture (www.ventureblog.com/).

6. *Practicați comunicarea neputincioasă, dar deveniți un avocat.* Dezvoltarea unui confort mai mare și a abilităților de comunicare neputincioasă necesită o schimbare a obiceiurilor - de la vorbire la ascultare, promovarea personală la căutarea de sfaturi și susținere la întrebări. Jim Quigley, partener senior la Deloitte, care anterior a fost CEO, a decis să lucreze la comunicarea sa neputincioasă. Și-a stabilit un obiectiv în întâlniri să nu vorbească mai mult de 20 la sută din timp. " Unul dintre obiectivele mele este să ascult . De multe ori, poți avea un impact mai mare dacă știi ce să întrebi, în loc să știi ce să spui. Nu învăț nimic când vorbesc. Învăț multe când ascult", mi-a spus Quigley. Pe măsură ce trecea de la răspunsuri la întrebări, Quigley dobândește o înțelegere mai profundă a nevoilor altor oameni. „Nu vine în mod natural pentru toată lumea, dar este un obicei și îți poți forma acest obicei." Pentru mai multe despre puterea comunicării neputincioase, vizitați blogurile lui Susan Cain (www.thepowerofintroverts.com) și Jennifer Kahnweiler (www.theintrovertedleaderblog.com).

În același timp, este important să ne asigurăm că comunicarea neputincioasă nu vine în detrimentul asertivității atunci când susținem interesele altora și ale noastre. GetRaised este o resursă gratuită care oferă sfaturi pentru negocierea creșterilor salariale. Potrivit cofondatorului Matt Wallaert, creșterea medie a salariului este de 6.726 USD, cu condiția să fiți subplătit. Aproximativ jumătate dintre utilizatorii bărbați reușesc să obțină o mărire de salariu, în comparație cu trei sferturi dintre utilizatorii de sex feminin (https://getraised.com).

7. *Alăturați-vă unei comunități de donatori.* Pentru a găsi alți donatori, alăturați-vă unei comunități Freecycle pentru a oferi bunuri și pentru a vedea de ce au nevoie alți oameni (www.freecycle.org). O altă comunitate inspirată de donatori este ServiceSpace (www.servicespace.org), casa unei serii de inițiative de Giftivism începute de Nipun Mehta. Cu sediul central în Berkeley, California, ServiceSpace are peste 400.000 de membri și trimite peste cincizeci de milioane de e-mailuri pe an. Cu toate acestea, aceștia funcționează în continuare după trei reguli: „fără personal, fără strângere de fonduri și fără obligații". Prin ServiceSpace, Nipun a creat o platformă pentru ca oamenii să-și crească coeficientul de donator, împărțit în trei categorii: proiecte de economie de cadouri, conținut inspirațional și sprijin voluntar și nonprofit. Unul dintre proiectele economiei cadourilor este Karma Kitchen, unde meniul nu are prețuri. Când sosește nota de plată, scrie 0,00 USD și conține doar două propoziții: "Mâncarea ta a fost un cadou de la cineva care a venit înaintea ta. Pentru a menține în viață lanțul de cadouri, te invităm să plătești pentru cei care iau masa după tine." Un alt proiect de economie a cadourilor este HelpOthers.org, care strânge povești despre oameni care joacă eticheta de donator: faceți ceva anonim pentru altcineva și lăsați un card zâmbet invitându-i să plătească.

Nipun descrie modul în care o femeie de la o companie *Fortune* 500 a mers să ia o băutură de la automatul automat și a introdus bani suplimentari cu o notă: „Băutura ta a fost plătită de cineva pe care nu-l cunoști. Răspândește dragostea." Apoi, a adus gogoși și a lăsat în urmă un alt zâmbet. „Un tip a observat această tendință și a decis să trimită un e-mail întregii clădiri", spune Nipun râzând. „Băiatul scrie: „Încerc să-i găsesc de mult timp și cred că este între etajele doi și trei. „ Acum toată lumea este în alertă pentru bunătate și o grămadă de oameni încep să o facă." Pe site-ul ServiceSpace, puteți comanda carduri de zâmbet, puteți ajuta la susținerea cauzelor nonprofit, vă puteți abona la buletinul informativ săptămânal sau puteți citi o listă de modalități de a oferi, cum ar fi plata taxei pentru persoana din spatele dvs. sau mulțumirea oamenilor pentru ajutor, scriind o notă gratuită șefului lor. "Cu cât dai mai mult, cu atât mai mult vrei să faci asta - la fel ca și alții din jurul tău. Este ca și cum ai merge la sală", spune Nipun. „Dacă ți-ai antrenat mușchii de bunătate, devii mai puternic."

O altă inițiativă impresionantă este HopeMob, considerată locul „unde străini generoși se unesc pentru a aduce speranță imediată oamenilor cu nevoi stringente din întreaga lume" (http://hopemob.org). Pentru idei despre cum să vă organizați propriul grup de oameni pentru a efectua acte aleatorii de bunătate, consultați inițiativele în curs de desfășurare la Extreme Kindness în Canada (http://extremekindness.com) și The Kindness Offensive în Marea Britanie (http://thekindnessoffensive.com). Kindness Ofensive este un grup de oameni care se străduiesc să fie de ajutor agresiv , organizând unele dintre cele mai mari acte aleatorii de bunătate din istoria omenirii. Au oferit câte o jucărie pentru fiecare copil dintr-un spital din Londra, au oferit jumătate de milion de clătite, au distribuit tone de cadouri la festivaluri din Marea Britanie, au oferit materiale medicale gratuite și sprijin pentru locuințe familiilor nevoiașe și au găzduit petreceri de ceai pentru bătrâni, au obținut o chitară electrică pentru un băiețel de zece ani și au obținut locuri gratuite în primul rând și au obținut locuri gratuite în primul rând și au primit circ pentru a surprinde fiica lui

Moscow. Nu este o coincidență faptul că numele fondatorului este David Goodfellow.

S-ar putea să fiți intrigat și de BNI (www.bni.com), organizația de rețea de afaceri a lui Ivan Misner cu motto-ul „Givers gain”, precum și de Comunitatea Go-Giver (www.thegogiver.com/community) – un grup de oameni care au citit fabula *Go-Giver* de Bob Burg și John David Mann și au decis că dăruirea ar fi o modalitate puternică de a trăi în viață.

8. *Lansați un experiment de generozitate personală.* Dacă preferați să oferiți pe cont propriu, încercați provocarea BUNĂ de treizeci de zile (www.good.is/post/the-good-30-day-challenge-become-a-good-citizen). În fiecare zi timp de o lună, GOOD sugerează un mod diferit de a oferi. Pentru mai multe exemple de acte de bunătate aleatorii, consultați experimentul de generozitate de treizeci de zile al Sasha Dichter (http://sashadichter.wordpress.com) și anul de acte de bunătate aleatoare zilnice ale lui Ryan Garcia (www.366randomacts.org). Dichter, directorul de inovație la Acumen Fund, a început un experiment de generozitate de o lună în care a spus da la fiecare cerere de ajutor pe care a primit-o. Garcia, un director de vânzări la ZocDoc, efectuează un act de bunătate aleatoriu în fiecare zi, timp de un an întreg, și păstrează un blog despre experiența sa, de la creșterea în calitate de mentor până la mulțumirea unui reprezentant al serviciului pentru clienți. După cum am văzut în capitolul 6, acest experiment de generozitate este probabil cel mai plină de satisfacții din punct de vedere psihologic dacă petreceți între două și unsprezece ore pe săptămână pe el și dacă îl distribuiți în bucăți mai mari - mai multe acte o dată pe săptămână, în loc de un act în fiecare zi.

9. *Ajută la finanțarea unui proiect.* Mulți oameni caută sprijin financiar pentru proiectele lor. Pe Kickstarter (www.kickstarter.com), cunoscută drept cea mai mare platformă de finanțare din lume pentru proiecte creative, puteți găsi persoane care caută ajutor în proiectarea și lansarea de filme, cărți, jocuri video, muzică, piese de teatru, picturi și alte produse și servicii. Pe Kiva (www.kiva.org), puteți identifica oportunități de a acorda microîmprumuturi de 25 USD sau mai mult antreprenorilor din lumea în curs de dezvoltare. Ambele site-uri vă oferă șansa de a vedea și urmări progresul persoanelor pe care îi ajutați.

10. *Căutați ajutor mai des.* Dacă vrei ca alți oameni să fie dăruitori, unul dintre cei mai simpli pași este să ceri. Când ceri ajutor, nu întotdeauna impuni o povară. Unii oameni sunt dăruitori și, cerând ajutor, le creați o oportunitate de a-și exprima valorile și de a se simți apreciați. Cerând o favoare de cinci minute, impuneți o povară relativ mică - și dacă întrebați un interlocutor, puteți conta că aveți o oportunitate de a răspunde. Wayne și Cheryl Baker notează că oamenii pot „ Porni scânteia de reciprocitate prin formularea de cereri precum si prin ajutarea altora. Ajută cu generozitate și fără gânduri de întoarcere; dar și cereți des ceea ce aveți nevoie.”

MULȚUMIRI

Semințele acestei cărți au fost plantate de bunicii mei, Florence și Paul Borock, care și-au investit neobosit timpul și energia în ceilalți, fără să aștepte nimic în schimb. Crescând, curiozitatea mea față de psihologie și fascinația pentru calitatea vieții profesionale au fost stârnite de părinții mei, Susan și Mark. Antrenorul meu de scufundări, Eric Best, mi-a arătat că psihologia a fost o forță majoră în spatele succesului, m-a introdus în puterea dăruirii în dezvoltarea altora și m-a încurajat să urmeze o carieră care combină psihologia și scrisul. Am găsit acea carieră datorită lui Brian Little, a cărui înțelepciune și generozitate mi-au schimbat cursul vieții. Brian întruchipează tot ce este mai bun din condiția umană și am devenit profesor datorită profunditățiisale de cunoștințe, angajamentului față de studenți și capacității de a captiva un public. Pe măsură ce am început să studiez psihologia organizațională, am beneficiat enorm de pe urma îndrumării lui Jane Dutton, Sue Ashford, Richard Hackman, Ellen Langer și Rick Price. În special, Jane m-a provocat să gândesc mai profund și m-a încurajat să ajung mai larg în eforturile de a face cercetări care fac diferența.

Se spune că este nevoie de o armată pentru a scrie o carte, iar a mea nu a făcut excepție: m-am simțit foarte norocos să lucrez cu o armată de donatori ale căror amprente înfrumusețează fiecare pagină. Conducerea acuzației a fost Richard Pine de la InkWell, care exemplifică fiecare calitate pe care un autor și-ar putea dori eventual la un agent. Richard are un adevărat dar de a vedea potențialul ideilor și al oamenilor și este unic abil și pasionat în a le conecta în moduri puternice care folosesc cuvântul scris pentru a face lumea un loc mai bun. De la a-mi ajuta să-mi găsesc vocea în scris pentru un public popular și de a susține subiectul, până la a oferi perspective clare despre substanță și la identificarea donatorilor de succes în mijlocul nostru, Richard a avut un impact de neșters asupra acestei cărți și a vieții mele.

Cealaltă forță creativă majoră din spatele acestei cărți a fost extraordinarul editor Kevin Doughten. Printre numeroasele sale contribuții, este de remarcat faptul că Kevin a fost cel care l-a pus pe George Meyer pe radarul meu și a recunoscut că o caracteristică unică a succesului donatorului constă în a-i ridica pe ceilalți. Kevin știe din experiență personală, deoarece aceasta este influența succesului său asupra autorilor săi. Feedback-ul său perceptiv și cuprinzător a ascutit structura, a întărit argumentele și a îmbogățit poveștile și studiile – și m-a motivat să rescriu trei capitole de la zero. Pe lângă modelarea fiecărei propoziții din carte, îndrumarea lui Kevin a schimbat fundamental modul în care abordez scrisul în general.

La Viking, Rick Kot a depășit cu mult chemarea datoriei, oferindu-și ingeniozitatea, ochiul cu discernământ, capitalul social și administrația. Mă simt norocos să beneficiez de sprijinul său și de contribuțiile editoriale, publicitare și de marketing ale lui Catherine Boyd, Nick Bromley, Peter Chatzky, Risa Chubinsky, Carolyn Coleburn, Winnie De Moya, Andrew Duncan, Clare Ferraro, Alexis Hurley, Whitney Peeling, Lindsay Prevette, Britney Ross, Jeff Schell, Nancy Sheppard,

Michael Swaim și Jeannette Williams, la grupul Michael Sigle și Jeannette Williams. SRL.

Când m-am gândit pentru prima dată la posibilitatea de a scrie această carte, mulți colegi au oferit sfaturi înțelepte. Sunt recunoscător în special lui Jennifer Aaker, Teresa Amabile, Dan Ariely, Susan Cain, Noah Goldstein, Barry Schwartz, Marty Seligman, Richard Shell, Bob Sutton și Dan Pink – care nu numai că au împărtășit informații neprețuite, dar au și venit cu titlul. Ideea cărții în sine a fost inspirată de o discuție cu Jeff Zaslow și adusă la viață prin dialogul cu Justin Berg, a cărui viziune și expertiză au îmbunătățit enorm forma și funcția.

Pentru feedback-ul cu discernământ asupra schițelor, mulțumesc lui Andy Bernstein, Ann Dang, Katherine Dean, Gabe Farkas, Alex Fishman, Alyssa Gelkopf, Kelsey Hilbrich, Katie Imielska, Mansi Jain, Valentino Kim, Phil Levine, Patrice Lin, Nick LoBuglio, Michelle Lu, Sara Luchian, Lindsay Miller, Andrew, Starry Penchi, Daniel S. Tennant, Ryan Villanueva, Guy Viner, Becky Wald, Teresa Wang, Catherine Wei și Tommy Yin. Pentru indicii despre povești și legături cu intervievații, apreciez sincer ajutorul lui Cameron Anderson, Dane Barnes, Renee Bell, Tal Ben-Shahar, Jesse Beyroutey, Grace Chen, Chris Colosi, Angela Duckworth, Bill Fisse, Juliet Geldi, Tom Gerrity, Leah Haimson, Dave Heckman, Matthias Lauren, Adam Lashino, Adam Lashino Cade Massey, Dave Mazza, Chris Myers, Meredith Myers, Jean Oelwang, Bob Post, Jon Rifkind, Gavin Riggall, Claire Robertson-Kraft, Scott Rosner, Bobbi Silten, Matt Stevens, Brandon Stuut, Jeff Thompson, Mike Useem, Jerry Wind, Amy Wrzesniewski, George Zenleyous și producțiile extraordinare oferă www .).

Pentru că și-au împărtășit înțelepciunea, cunoștințele și experiențele în interviuri, împreună cu persoanele citate în carte, le mulțumesc lui Antoine Andrews, Peter Avis, Bernie Banks, Colleen Barrett, Margaux Bergen, Bob Brooks, Rano Burkhanova, Jim Canales, Virginia Canino, Bob Capers, Brian Chu, Bob Coghlan, Matt Conti, Mario DiTrapani, Marc Nicole Duub, A. Elworthy, Mark Fallon, Mike Feinberg, Christy Flanagan, Mike Fossaceca, Anna Gauthier, Jeremy Gilley, Kathy Gubanich, Michelle Gyles-McDonnough, Kristen Holden, Beak Howell, Tom Jeary, Diane și Paul Jones, Rick Jones, Melanie Katzman, Colin Kelton, Richard Lack, Eric Lip Nic, Dan Lump Lyons, Sergio Magistri, Susan Mathews, Tim McConnell, David McMullen, Debby McWhinney, Rick Miller, Roy Neff, Randi Nielsen, Scott O'Neil, Jenna Osborne, Charles Pensig, Bob Post, Larry Powell, Kate Richey, Manfred Rietsch, Jon Rifkind, Larry Roberts, Re, Clare San Sherman, Simon Scott, Simon Scherman Ron Skotarczak, Marijn Spillebeen, David Stewart, Craig Stock, Suzanne Sutter, Pat Sweeney, Vivek Tiwary, Vickie Tolliver, Ashley Valentine, Tony Wells, Matthew Wilkins, Yair Yoram, Jochen Zeitz și Fatima Zorzato.

Rachel Carpenter și Erica Connelly au oferit o mulțime de idei inovatoare pentru a răspândi vestea despre această carte și au organizat o sesiune productivă de ideație la care Alison Bloom-Feshbach, Zoe Epstein, Sean Griffin, Adria Hou, Katherine Howell, Ian Martinez, Scott McNulty, Annie Meyer și Becky Wald au fost destul de amabili să participe și să contribuie. Pentru că petrec o săptămână ținând jurnalele donatorilor, apreciez ajutorul lui Josh Berman, Charles Birnbaum, Adam Compain, Keenan Cottone, Ben Francois, Jean Lee, Josh Lipman, Charlie Mercer, Phil Neff, Mary Pettit, Matt Pohlson, Kiley Robbins, Chris Sergeant, Kara Shamy, Charlene Su și Nina Varghese.

Mulți alți prieteni, colegi, studenți și membri ai familiei au ajutat la un brainstorming despre încadrarea și conținutul cărții, inclusiv Sam Abzug, David Adelman, Bob Adler, Sebastian Aguilar, Tanner Almond, Michael Althoff, Dan Baker, Rangel Barbosa, Dominique Basile, Deepa Bhat, Bill Boroughf, Andrew Brodsky, Anita Butani, Lewis Chung, Constantinos Coutifaris, Cody Dashiell-Earp, Kathryn Dekas, Alex Edmans, Mehdi El Hajoui, Mark Elliotgelon, Jack Elliotleon,

Jeliefi Eliotleon Gaster, Christina Gilyutin, Guiherme Giserman, Ross Glasser, Matt Goracy, Brett Lavery Gregorka, Dan Gruber, Sheynna Hakim, Howard Heevner, Greg Hennessy, Dave Hofmann, Victoria Holekamp, Rick Horgan, John Hsu, David Jaffe, Amanda Jefferson, Nechemi Kamel, Jonathan Karman, Jefferson, Jonathan Kamel, Nechegen, Kimel Kohli, Ben Krutzinna, Amin Lakhani, Chester Lee, Amanda Liberatore, Nicole Lim, Lindsey Mathews Padrino, Amy Matsuno, Lauren Miller, Zach Miller, Josephine Mogelof, Lauren Moloney-Egnatios, David Moltz, Brian Nemiroff, Celeste Oppedis, Matt Oppedis, Matt Pohlson, David De Potworn Rinn Roberts, Jeremy Rosner, Juan Pablo Saldarriaga, Frances Schendle, Christine Schmidt, Margot Lee Schmorak, Ari Shwayder, Kurt Smith, Scott Sonenshein, Mike Taormina, Palmer Truelson, Jonathan Pelthan, Michael Van Tulla, Michael Van Tulla, Michael Tulla Wolf, Rani Yadav, Lauren Yaffe, și Andrew Ash Yah Yukid.

Pentru încurajarea de-a lungul anilor, îi mulțumesc lui Traci; Florie; bunicii mei Marion și Jay Grant; socrii mei, Adrienne și Neal Sweet; și Impact Lab. Mai presus de toate, nu aș fi putut scrie această carte fără sprijinul soției mele, Allison. Ea a dedicat nenumărate ore brainstorming-ului, citirii, discuțiilor și căutării, iar cuvintele nu pot descrie cât de mult înseamnă dragostea ei pentru mine. De fiecare dată când m-am așezat să scriu, m-am bazat pe exemplul pe care îl dă ea. Când vine vorba de dăruire în domeniul familiei, ea este modelul suprem. Fiicele noastre, Joanna și Elena, sunt cele mai mari surse de bucurie și sens din viața mea. Sunt incredibil de mândru de ei și sper că această carte va oferi generației lor o nouă perspectivă asupra a ceea ce înseamnă a reuși.

REFERINȚE

Capitolul 1: Retururi bune

Citat de deschidere : Samuel L. Clemens (alias Mark Twain), „La cina lui Joseph H. Choate, 16 noiembrie 1901", în *Speeches at the Lotos Club,* ed. J. Elderkin, CS Lord și HN Fraser (New York: Lotos Club, 1911), 38.

Povestea lui David Hornik și Danny Shader : interviuri personale cu David Hornik (30 ianuarie și 12 martie 2012) și Danny Shader (13 februarie 2012).

preferințe pentru reciprocitate : Edward W Miles, John D. Hatfield și Richard C. Huseman, „The Equity Sensitivity Construct: Potential Implications for Worker Performance", *Journal of Management* 15 (1989): 581-588.

majoritatea oamenilor acționează ca niște dăruitori în relații apropiate : Margaret S. Clark și Judson Mills, „The Difference between Communal and Exchange Relationships: What It Is and Is Not", *Personality and Social Psychology Bulletin* 19 (1993): 684-691.

oamenii se angajează într-un amestec de dăruire, primire și potrivire : Alan P. Fiske, *Structures of Social Life: The Four Elementary Forms of Human Relations* (New York: Free Press, 1991).

lumea ingineriei : Francis J. Flynn, „Cât de mult ar trebui să dau și cât de des? Efectele generozității și frecvenței schimbului de favoruri asupra statutului social și productivității", *Academy of Management Journal* 46 (2003): 539-553.

studenți la medicină din Belgia : Filip Lievens, Deniz S. Ones și Stephan Dilchert, „Personality Scale Validities Increase Throughout Medical School", *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 1514-1535.

agenți de vânzări din Carolina de Nord : Adam M. Grant și Dane Barnes, „Predicting Sales Revenue" (document de lucru, 2011).

donatorii câștigă cu 14% mai puțini bani : Timothy A. Judge, Beth A. Livingston și Charlice Hurst, „Do Nice Guys—and Gals—Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income", *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 390-407.

de două ori riscul de a deveni victime ale crimelor : Robert J. Homant, „Risky Altruism as a Predictor of Criminal Victimization", *Criminal Justice and Behavior* 37 (2010): 1195-1216.

considerat cu 22% mai puțin puternic și dominant : Nir Halevy, Eileen Y. Chou, Taya R. Cohen și Robert W Livingston, „Status Conferral in Intergroup Social Dilemmas: Behavioral Antecedents and Consequences of Prestige and Dominance", *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012-3): 663.

invidiază cei de succes : Eugene Kim și Theresa M. Glomb, „Get Smarty Pants: Cognitive Ability, Personality, and Victimization", *Journal of Applied Psychology* 95 (2010): 889-901.

„Este mai ușor să câștigi" : interviu personal cu Randy Komisar (30 martie 2012).

„Politica" : Bill Clinton, *Giving: How Each of Us Can Change the World* (New York: Random House, 2007), ix.

Relatarea mea despre ascensiunea lui Abraham Lincoln se bazează în primul rând pe cartea captivantă a lui Doris Kearns Goodwin, *Team of Rivals:* *The Political Genius of Abraham Lincoln* (New York: Simon & Schuster, 2006).

mai popular decât orice alt politician : Max J. Skidmore, *Presidential Performance: A Comprehensive Review* (Jefferson, NC: McFarland & Co., 2004).

experții în istorie, științe politice și psihologie i-au evaluat pe președinți : Steven J. Rubenzer și Thomas R. Faschingbauer, *Personality, Character, and Leadership in the White House: Psychologists Assess the Presidents* (Dulles, VA: Brassey's, 2004), 223.

„valoros într-un maraton" : interviu personal cu Chip Conley (24 februarie 2012).

„nu mai trebuie să aleg" : interviu personal cu Bobbi Silten (9 februarie 2012).

companiile folosesc în mod regulat echipe : Paul Osterman, „Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare", *Industrial and Labor Relations Review* 53 (2000): 179-196; și Duncan Gallie, Ying Zhou, Alan Felstead și Francis Green, „Teamwork, Skill Development and Employee Welfare", *British Journal of Industrial Relations* 50 (2012): 23-46.

sectorul serviciilor continuă să se extindă : Adam M. Grant și Sharon K. Parker, „Redesigning Work Design Theories: The Rise of

Relational and Proactive Perspectives", *Academy of Management Annals* 3 (2009): 317-375.

consilieri financiari : interviuri personale cu Steve Jones (13 iulie 2011) și Peter Audet (12 decembrie 2011 și 19 ianuarie 2012). **singurul cel mai important principiu de ghidare :** Shalom H. Schwartz și Anat Bardi, „Ierarhiile valorilor între culturi: luarea unei perspective de asemănări", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32 (2001): 268-290.

frică să recunoască : interviu personal cu Sherryann Plesse (21 octombrie 2011).

presat să se încline în direcția primitorului : Dale T Miller, „The Norm of Self-Interest", *American Psychologist* 54 (1999): 1053 - 1060.

îmbrăcarea unui costum de afaceri : vezi Jeffrey Sanchez-Burks, „Ideologie relațională protestantă: Fundamentele cognitive și implicațiile organizaționale ale unei anomalii americane", *Research in Organizational Behavior* 26 (2005): 267-308; și „Ideologie relațională protestantă și (în) atenție la indiciile relaționale în setările de lucru", *Jurnalul de personalitate și psihologie socială* 83 (2002): 919-929.

frica de exploatare de către cei care acceptă : Robert H. Frank, *Passions Within Reason: The Strategic Role of the Emotions* (New York: WW Norton, 1988), xi.

Capitolul 2: Păunul și Panda

Citat de deschidere : Coretta Scott King, *The Words of Martin Luther King, Jr.* (New York: Newmarket Press, 2008), 17.

Enron : Bethany McLean și Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron* (New York: Portfolio, 2004), Mimi Swartz și Sherron Watkins, *Power Failure: The Inside Story of the Collapse of Enron* (New York: Crown, 2004); și Judy Keen, „Bush, Lay Kept Emotional Distance", *USA Today,* 26 februarie 2002.

rețelele vin cu trei avantaje majore : Brian Uzzi și Shannon Dunlap, „How to Build Your Network", *Harvard Business Review* decembrie (2005): 53-60; și Ronald Burt, *Structural Holes: The Social Structure of Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995).

Fondator LinkedIn : Reid Hoffman, „Connections with Integrity", *strategie+business* , 29 mai 2012.

primele impresii strălucitoare ale celor care iau : Mitja D. Back, Stefan C. Schmukle și Boris Egloff, „De ce narcisistii sunt atât de fermecați la prima vedere? Decodarea legăturii narcisism-popularitate la zero cunoaștere", *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010): 132-145.

să se simtă îndreptățit să urmărească obiective de autoservire : Serena Chen, Annette Y. Lee-Chai și John A. Bargh, „Relationship Orientation as a Moderator of the Effects of Social Power", *Journal of Personality and Social Psychology* 80 (2001): 173-187; și Katherine A. DeCelles, D. Scott DeRue, Joshua D. Margolis și Tara L. Ceranic, „Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-Interested Behavior," *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 681-689.

joc ultimatum : Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch și Richard H. Thaler, „Echitate și presupuneri ale economiei", *Journal of Business* 59 (1986): S285-S300.

împărtășirea informațiilor despre reputație : Matthew Feinberg, Joey Cheng și Robb Willer, „Bârfa ca formă de pedeapsă eficientă și cu cost redus", *Behavioral and Brain Sciences* 35 (2012): 25; și Matthew Feinberg, Robb Willer, Jennifer Stellar și Dacher Keltner, „The Virtues of Gossip: Reputational Information Sharing as Prosocial Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 1015-1030.

„nu pot urmări beneficiile rețelelor" : Wayne E. Baker, *Achieving Success Through Social Capital: Tapping Hidden Resources in Your Personal and Business Networks* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 19.

Directori generali din companii de hardware și software : Arijit Chatterjee și Donald C. Hambrick, „It's All about Me: Narcisistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance", *Administrative Science Quarterly* 52 (2007): 351-386.

„legăturile de rețea sunt conductele" : Benjamin S. Crosier, Gregory D. Webster și Haley M. Dillon, „Wired to Connect: Evolutionary Psychology and Social Networks", *Review of General Psychology* 16 (2012): 230-239.

Profiluri Facebook : Laura E. Buffardi și W Keith Campbell, „Narcisism and Social Networking Websites," *Personality and Social Psychology Bulletin* 34 (2008): 1303-1314.

social media to catch takers : interviu personal cu Howard Lee (11 decembrie 2011).

mai multe conexiuni LinkedIn : Jessica Shambora, *„Fortune's* Best Networker", *Fortune,* 9 februarie 2011, accesat 26 ianuarie 2012, http://tech.fortune . cnn. com/2011/02/09/fortunes-best-networker/.

„Adam Rifkin" : Interviuri personale cu Adam Rifkin (28 ianuarie 2012), Jessica Shambora (9 februarie 2012), Raymond Rouf (16 februarie 2012) și Eghosa Omoigui (14 martie 2012); vizita la 106 Miles (9 mai 2012); Conversație cu Brian Norgard (http://namesake.com/conversation/brian/like-welcome-ifindkarma-namesake-community); Site-ul lui Adam Rifkin (http://ifindkarma.com/) și site-urile web *ale lui* Graham Spencer (www.gspencer.net).

normă de reciprocitate : Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: HarperBusiness, 2006).

„Este mai bine să dai înainte de a primi" : Keith Ferrazzi și Tahl Raz, *Never Eat Alone: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time* (New York: Crown Business, 2005), 22.

„speranța de a obține ceva în schimb" : interviu personal cu Dan Weinstein (26 ianuarie 2012).

„Cum pot ajuta" : interviu Guy Kawasaki cu Warren Cass, accesat pe 14 mai 2012, www.youtube.com/watch ?

feature=player_embedded&v=_OsWvp2X8gk.

„legături slabe" : Mark Granovetter, „Forța legăturilor slabe: o teorie a rețelei revizuită", *Teoria sociologică* 1 (1983): 201-233. ***pronoia* :** Fred H. Goldner, „Pronoia," *Social Problems* 30 (1982): 82-91; și interviu personal cu Brian Little (24 ianuarie 2011). **legături latente :** Daniel Z. Levin, Jorge Walter și J. Keith Murnighan, „Dormant Ties: The Value of Reconnecting", *Organization Science* 22 (2011): 923-939; și „Puterea reconectarii: cum vă pot surprinde legăturile latente", *MIT Sloan Management Review* 52 (2011): 45-50.

energie prin rețele : Rob Cross, Wayne Baker și Andrew Parker, „What Creates Energy in Organizations?" *MIT Sloan Management Review* 44 (2003): 51-56.

„Altul va face ceva pentru mine pe drum" : Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster, 2000), 21.

dăruirea poate fi contagioasă : James H. Fowler și Nicholas A. Christakis, „Cooperative Behavior Cascades in Human Social Networks", *PNAS* 107 (2010): 5334-5338.

donatori consecvenți : J. Mark Weber și J. Keith Murnighan, „Suckers or Saviors? Consistent Contributors in Social Dilemmes," *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2008) 1340-1353.

ingineri profesioniști : Francis J. Flynn, „Cât de mult ar trebui să dau și cât de des? Efectele generozității și frecvenței schimbului de favor asupra statutului social și productivității", *Academy of Management Journal* 46 (2003): 539-553.

Capitolul 3: Efectul de ondulare

Citat de deschidere : John Andrew Holmes, *Wisdom in Small Doses* (Lincoln, NE: The University Publishing Company, 1927).

George Meyer : David Owen, „Taking Humor Seriously: George Meyer, the Funniest Man behind the Funniest Show on TV", *New Yorker,* 13 martie 2000; Simon Vozick-Levinson, „Pentru scriitorul *Simpsons* Meyer, Comedy Is No Laughing Matter", *Harvard Crimson,* 4 iunie 2003; Eric Spitznagel, „George Meyer", *Believer*, septembrie 2004; Mike Sacks, *And Here's the Kicker: Conversations with 21 Top Humor Writers on Their Craft* (Cincinnati: Writers Digest Books, 2009); și interviuri personale cu Meyer (21 iunie 2012), Tim Long (22 iunie 2012), Carolyn Omine (27 iunie 2012) și Don Payne (12 iulie 2012).

genii și creatori de genii : Liz Wiseman și Greg McKeown, *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter* (New York: HarperBusiness, 2010).

oameni foarte creativi : Donald W MacKinnon, „The Nature and Nurture of Creative Talent", *American Psychologist* 17 (1962): 484-495; și „Personality and the Realization of Creative Potential", *American Psychologist* 20 (1965): 273-281.

oameni de știință creativi : Gregory Feist, „A Structural Model of Scientific Eminence", *Psychological Science* 4 (1993): 366-371; și „A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity", *Personality and Social Psychology Review* 2 (1998): 290 309.

Frank Lloyd Wright : Roger Friedland și Harold Zellman, *The Fellowship: The Untold Story of Frank Lloyd Wright and the Taliesin Fellowship* (New York: HarperCollins, 2007), 138; Ed de St. Aubin, „Truth Against the World: A Psychobiographical Exploration of Generativity in the Life of Frank Lloyd Wright", în *Generativity and Adult Development: How and Why We Care for the Next Generation,* ed. Dan P. McAdams și Ed de St. Aubin (Washington, DC: American Psychological Association, 1998), Christopher, 1998, 4040; Wright's Taliesin, Maybe the Walls Can Talk", *Los Angeles Times,* 3 septembrie 2006; și Brendan Gill, *Many Masks: A Life of Frank Lloyd Wright* (New York: De Capo Press, 1998), 334.

Edgar Tafel : Joan Altabe, „Fallingwater Is Falling Apart", *Gadfly Online,* 18 februarie 2002; vezi, de asemenea, Hugh Pearman, „How Many Wrights Make a Wrong?" *Revista Sunday Times,* 12 iunie 2005.

chirurgi cardiaci : Robert Huckman și Gary Pisano, „Specificitatea fermă a performanței individuale: dovezi din chirurgia cardiacă", *Management Science* 52 (2006): 473-488.

Analiști vedete : Boris Groysberg, Linda-Eling Lee și Ashish Nanda, „Pot să o ia cu ei? Portabilitatea performanței lucrătorilor din cunoașterea stelelor", *Management Science* 54 (2008): 1213-1230; și Boris Groysberg și Linda-Eling Lee, „Efectul calității colegilor asupra performanței de top: cazul analiștilor de securitate", *Journal* of *Organizational Behavior* 29 (2008): 1123-1144.

interdependența ca semn de slăbiciune : MarYam G. Hamedani, Hazel R. Markus și Alyssa S. Fu, „My Nation, My Self: Divergent Framings of America Influence American Selves", *Personality and Social Psychology Bulletin* 37 (2011): 350-364.

acest lucru face ca grupurile lor să fie mai bine : Nathan P. Podsakoff, Steven W Whiting, Philip M. Podsakoff și Brian D. Blume, „Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 122-141; și Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine și Daniel G. Bachrach, „Comportamentele cetățeniei organizaționale: O revizuire critică a literaturii teoretice și empirice și sugestii pentru cercetări viitoare", *Journal of Management* 26 (2000): 513-563.

comportamentul expediției : interviuri personale cu Jeff Ashby (9 iulie 2012) și John Kanengieter (13 iulie 2012).

nu mai au o țintă pe spate : Eugene Kim și Theresa M. Glomb, „Get Smarty Pants: Cognitive Ability, Personality, and Victimizare," *Journal of Applied Psychology* 95 (2010): 889-901.

și-a dezvăluit abilitățile : Sabrina Deutsch Salamon și Yuval Deutsch, „OCB as a Handicap: An Evolutionary Psychological Perspective", *Journal of Organizational Behavior* 27 (2006): 185-199.

credite idiosincrazie : Edwin P. Hollander, „Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit", *Psychological Review* 65 (1958): 117-127; vezi, de asemenea, Charlie L. Hardy și Mark Van Vugt, „Nice Guys Finish First: The Competitive Altruism Hypothesis",

Personality and Social Psychology Bulletin 32 (2006): 1402-1413.

Sociolog Berkeley : Robb Willer, „Grupurile Reward Individual Sacrifice: The Status Solution to the Collective Action Problem", *American Sociological Review* 74 (2009): 23-43.

donatorii primesc credit suplimentar : Adam M. Grant, Sharon Parker și Catherine Collins, „Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel", *Personnel Psychology* 62 (2009): 31-55.

studiu al companiilor slovene : Matej Cerne, Christina Nerstad, Anders Dysvik și Miha Skerlavaj, „What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity", *Academy of Management Journal* (de apariție).

Jonas Salk : David Oshinsky, *Polio: An American Story* (New York: Oxford University Press, 2005), 205-206 și 208.

„figura paternă rea" : Douglas Heuck, „A Talk with Salk Sheds Wisdom", *Pittsburgh Quarterly,* iarna 2006.

comentarii rare despre incident : Academy of Achievement, „Jonas Salk Interview", 16 mai 1991, accesat la 15 martie 2012, http://www.achievement.org/autodoc/page/sal0int-4 și Paul Offit, *The Cutter Incident: How America's First Polio Vaccine Led to the* Crise University Press, New Haven University 2005), 57.

Peter Salk : Luis Fabregas, „Fiul lui Salk extinde o ramură de măslin la echipa poliomielita", *Pittsburgh Tribune,* 13 aprilie 2005.

părtinire de responsabilitate : Michael Ross și Fiore Sicoly, „Egocentric Biases in Availability and Attribution", *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 322-336.

cuvinte de top : Mark Peters și Daniel O'Brien, „From Cromulent to Craptacular: Top 12 *Simpsons* Created Words", Cracked.com, 23 iulie 2007; și Ben Zimmer, „The 'Meh' Generation: How an Expression of Apathy Invaded America", *Boston Globe,* 26 februarie 2012.

reflectați asupra contribuțiilor fiecărui membru : Eugene M. Caruso, Nicholas Epley și Max H. Bazerman, „The Costs and Benefits of Undoing Egocentric Responsibility Assessments in Groups", *Journal of Personality and Social Psychology* 91 (2006): 857 871.

recunoașteți ce contribuie alți oameni : Michael McCall, „Orientation, Outcome, and Other-Serving Attributions", *Basic and Applied Social Psychology* 17 (1995): 49-64.

siguranța psihologică : Amy Edmondson, „Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error", *Journal of Applied Behavioral Science* 32 (1996): 5-28; și „Siguranța psihologică și comportamentul de învățare în echipele de lucru", *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 350-383.

rol major în inovare : David Obstfeld, „Rețele sociale, orientarea Tertius Iungens și implicarea în inovare", *Administrative Science Quarterly* 50 (2005): 100-130.

decalaj de perspectivă : Loran F. Nordgren, Mary-Hunter Morris McDonnell și George Loewenstein, „What Constitutes Torture? Psychological Impediments to an Objective Evaluation of Enhanced Interrogation Tactics," *Psychological Science* 22 (2011): 689-694.

Spitalul din San Francisco : Robert Burton, „Pathological Certitude", în *Pathological Altruism,* ed. Barbara Oakley și colab. (New York: Oxford University Press, 2011), 131-137; Natalie Angier, „The Pathological Altruist Gives Till Someone Hurts", *New York Times,* 3 octombrie 2011; și interviu personal cu Burton (23 februarie 2012).

se pun în locul altora : Adam M. Grant și James Berry, „Necessitatea altora este mama invenției: motivații intrinseci și prosociale, luare de perspectivă și creativitate", *Academy of Management Journal* 54 (2011): 73-96.

cadouri de registru și cadouri unice : Francesca Gino și Francis J. Flynn, „Dă-le ceea ce doresc: Beneficiile explicitității în schimbul de cadouri", *Journal of Experimental Social Psychology* 47 (2011): 915-922.

tind să rămânem în propriile noastre cadre de referință : C. Daniel Batson, Shannon Early și Giovanni Salvarani, „Perspective Taking: Imagining How Another Feels Versus Imagining How You Would Feel", *Personality and Social Psychology Bulletin* 23 (1997): 751-758.

biscuiți de pește auriu peste broccoli : Betty Repacholi și Alison Gopnik, „Raționamentul timpuriu despre dorințe: Dovezi de la 14 și 18 luni", *Psihologia dezvoltării* 33 (1997): 12-21."

frații mai mici : Beatrice Whiting și John Whiting, *Children of Six Cultures: A Psycho-Cultural Analysis* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1975), David Winter, „The Power Motive in Women—and Men," *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (1988): 510-519; Frank J. Sulloway, *Born to Rebel: Birth Order, Family Dynamics, and Creative Lives* (New York: Vintage Books, 1997); și Paul AM Van Lange, Wilma Otten, Ellen MN De Bruin și Jeffrey A. Joireman, „Development of Prosocial, Individualistic, and Competitive Orientations: Theory and Preliminary Evidence", *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (1997): 733-746.

„Este uimitor" : de St. Aubin, 405.

Capitolul 4: Găsirea diamantului în stare brută

Reggie Love : Interviu personal (28 mai 2012); și Peter Baker, „Education of a President", *New York Times,* 12 octombrie 2010; David Picker, „Amazing Ride Nears End for 'First Brother' Reggie Love", *ABC News,* 22 noiembrie 2011; Jodi Kantor, „Leaving Obama's Shadow, to Cast One of His Own", *New York Times,* 10 noiembrie 2011; și Noreen Malone, „Obama Still Hasn't Replaced Reggie Love", *New York Magazine,* 16 februarie 2012.

CJ Skender : Interviuri personale cu Skender (16 ianuarie și 30 aprilie 2012), Beth Traynham (4 mai 2012), Marie Arcuri (5 mai 2012) și David Moltz (10 mai 2012); vezi, de asemenea, Megan Tucker, „By the Book, Sort of...". *BusinessWeek* , 20 septembrie 2006; Kim Nielsen, „Ultimul cuvânt: CJ Skender, CPA", *Journal of Accountancy,* aprilie 2008; Patrick Adams, „The Entertainer", *Duke*

Magazine, 4 martie 2004; și Nicki Jhabvala, „Road Trip: UNC", *Sports Illustrated,* 8 noiembrie 2006.

Israel Defense Forces : Dov Eden, „Pygmalion without Interpersonal Contrast Effects: Whole Groups Gain from Raising Manager Expectations", *Journal of Applied Psychology* 75 (1990): 394-398, și „Self-Fulfilling Prophecies in Organizations", în *Organizational Behavior: State of the Science,* ed. J. Greenberg (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003), 91-122.

înflorire intelectuală : Robert Rosenthal și Lenore Jacobson, „Teachers' Expectancies: Determinants of Pupils' IQ Gains," *Psychological Reports* 19 (1966): 115-118; și *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development* (New York: Crown, 2003).

„Profeții auto-împlinite" : Lee Jussim și Kent Harber, „Așteptări ale profesorilor și profeții auto-împlinite: cunoștințe și necunoscute, controverse rezolvate și nerezolvate", *Personality and Social Psychology Review* 9 (2005): 131-155.

angajații au înflorit : D. Brian McNatt, „Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta-Analysis of the Result", *Journal of Applied Psychology* 85 (2000): 314-322.

așteptările scăzute declanșează un cerc vicios : Jennifer Carson Marr, Stefan Thau, Karl Aquino și Laurie J. Barclay, „Do I Want to Know? How the Motivation to Acquire Relationship-Threatening Information in Groups Contributes the Paranoid Thought, Suspicion Behavior, and Social Rejection," *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* (20 1127): 285-297; și Detlef Fetchenhauer și David Dunning, „De ce atât de cinic? Feedback-ul asimetric subia scepticismului greșit în ceea ce privește încrederea altora", *Psychological Science* 21 (2010): 189-193; vezi, de asemenea, Fabrizio Ferraro, Jeffrey Pfeffer și Robert I. Sutton, „Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling", *Academy of Management Review* 30 (2005): 8-24.

noi auditori : D. Brian McNatt și Timothy A. Judge, „Boundary Conditions of the Galatea Effect: A Field Experiment and Constructive Replication", *Academy of Management Journal* 47 (2004): 550-565.

teoria investițională a inteligenței : Raymond Cattell, *Abilities: Their Structure, Growth, and Action* (New York: Houghton Mifflin, 1971) și *Intelligence: Its Structure, Growth, and Action* (New York: Elsevier, 1987); vezi, de asemenea, Frank Schmidt, „A Theory of Sex Differences in Technical Aptitude and Some Supporting Evidence", *Perspectives on Psychological Science* 6 (2011): 560 573.

studiu de referință asupra muzicienilor, oamenilor de știință și sportivilor de talie mondială : Benjamin Bloom, *Developing Talent in Young People* (New York: Ballantine Books, 1985), 173.

„a urmărit descendența celor mai frumoase lebede din lume" : Daniel Coyle, *The Talent Code: Greatness Isn'tBorn. Este crescut. Iată cum.* (New York: Bantam, 2009), 173.

zece mii de ore de practică deliberată : Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (New York: Little, Brown and Company, 2008); și K. Anders Ericsson și Neil Charness, „Expert Performance: Its Structure and Acquisition", *American Psychologist* 49 (1994), 725-747.

grit : Angela L. Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews și Dennis R. Kelly, „Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals," *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (2007): 1087-1101.

„nu poți lua motivația ca de bună" : George Anders, *The Rare Find: Spotting Exceptional Talent Before Everyone Else* (New York: Portfolio, 2011), 212.

Stu Inman : Wayne Thompson, *Blazermania: This Is Our Story—The Official History of the Portland Trail Blazers* (San Rafael, CA: Insight Editions, 2010); și „My Memories of Stu Inman", NBA.com, 2007, accesat la 14 mai 2012, http://www.nba.com/blazers/news/My_memories_of_Stu_Inman-208239-1218.html ; Jack Ramsay, „Stu Inman was an Old-School Pro", ESPN, 2007, accesat la 14 mai 2012, https://m.espn.go.com/nba/story?storyId=2750878 ; Steve Duin, „Stu Inman: The Ultimate Class Act", *The Oregonian* , 30 ianuarie 2007; Mandy Major, „Dr. Ogilvie Was an Acclaimed Pionier in Sports Psychology", *Los Gatos Weekly Times,* 23 iulie 2003; Chris Tomasson, „LaRue Martin's Story Proves One of Redemption, Success," AOL News, 25 ianuarie 2011, accesat pe 14 mai 2012, http://www.aolnews.com/2011/01/25/larue-martins-story-proves-one-of-redemption-succes/ ; și „Ultimate Rebound: Draft Bust LaRue Martin Lands NBA Gig", AOL News, 21 februarie 2011, accesat la 14 mai 2012, http://www.aolnews.com/2011/02/21/ultimate-rebounddraff-bust-larue-martin-gigg/nba ; Jerry Sullivan, „Cercetașii NBA învață să gândească mic", *Los Angeles Times,* 11 martie 1989; Stats LLC, „Stu Inman, Architect of Trail Blazers' Title Team, Dies at 80," *Associated Press,* 31 ianuarie 2007; Rob Kremer, „Stu Inman, RIP" Blogspot, 31 ianuarie 2007, accesat 14 mai 2012, http://robkremer.blogspot.com/2007/01/stu-inman-rip.html ; Dwight Jaynes, „Pioneer Blazer Won with Character", *Portland Tribune* , 2 februarie 2007; Tommie Smith și David Steele, *Silent Gesture:*
Autobiografia lui Tommie Smith (Philadelphia: Temple University Press, 2007), 84; Filip Bondy, *Tip-off: How the 1984 NBA Draft Changed Basketball Forever* (Cambridge, MA: Da Capo Press, 2007), 114; Frank Coffey, *The Pride of Portland: The Story of the Trail Blazers* (New York: Everest House, 1980); Chris Ballard, Chuck Wielgus, Clark Kellogg și Alexander Wolff, *Hoops Nation: A Guide to America S Best Pickup Basketball* (Lincoln: University of Nebraska Press, 2004); și un interviu personal cu Thompson (14 mai 2012).

echipele nu au putut renunța la marile lor pariuri : Barry M. Staw și Ha Hoang, „Costuri scufundate în NBA: De ce ordinul de draft afectează timpul de joc și supraviețuirea în baschetul profesional", *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 474-494; vezi, de asemenea, Colin F. Camerer și Roberto A. Weber, „The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment in NBA Draft Choices", *Journal of Economic Behavior and Organization* 39 (1999): 59-82.

de ce și când are loc escaladarea angajamentului : Dustin J. Sleesman, Donald E. Conlon, Gerry McNamara și Jonathan E. Miles,

„Cleaning Up the Big Muddy: A Meta-Analytic Review of the Determinants of Escalation of Commitment", *Academy of Management Journal* 55 (2012): 541-562.

Clienții băncilor din California au rămas în stare de nerambursare la împrumuturi : Barry M. Staw, Sigal G. Barsade și Kenneth W Koput, „Escalation at the Credit Window: A Longitudinal Study of Bank Executives' Recognition and Write-off of Problem Loans," *Journal of Applied Psychology* 82 (1997): 130-142.

investește 1 milion de dolari într-un avion : Henry Moon, „The Two Faces of Conscientiousness: Duty and Achievement Striving in Escalation of Commitment Dilemmes", *Journal of Applied Psychology* 86 (2001): 533-540.

„Ține ascunsă perspectiva eșecului" : Bruce M. Meglino și M. Audrey Korsgaard, „Considering Rational Self-Interest as a Disposition: Organizational Implications of Other Orientation", *Journal of Applied Psychology* 89 (2004): 946-959; și M. Audrey Korsgaard, Bruce M. Meglino și Scott W Lester, „Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations?" *Journal of Applied Psychology* 82 (1997): 160-177.

alegerea în numele altora : Laura Kray și Richard Gonzalez, „Ponderarea diferențială în alegere versus sfat: voi face asta, tu faci asta", *Journal of Behavioral Decision Making* 12 (1999): 207-217; Laura Kray, „Contingent Weighting in Self-Other Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 83 (2000): 82-106; și Evan Polman și Kyle J. Emich, „Decisions for Others Are More Creative than Decisions for the Self", *Personality and Social Psychology Bulletin* 37 (2011): 492-501.

Bob Gross : Wayne Thompson, „Bob Gross: Moving Without the Ball," NBA.com, accesat pe 14 mai 2012, http://www.nba.com/blazers/news/Bob_Gross_Moving_Without_The_-292398-1218.html ; Kyle Laggner, „Former Blazers' Forward Bobby Gross Leaves a Lasting Impression", *Oregonian,* 17 decembrie 2008; and Jews in Sports profile, accesat 14 mai 2012, www.jewsinsports.org/profi le.asp?sport=basket ball&ID=358.

donatorii sunt dispuși să muncească mai mult și mai mult : Adam M. Grant, „Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity," *Journal of Applied Psychology,* 93 (2008): 48-58.

Def Jam Records : Interviu personal cu Russell Simmons (26 iunie 2012) și Russell Simmons și Chris Morrow, *Do You: 12 Laws to Access the Power in You to Achieve Happiness and Success* (New York: Penguin, 2008), 156-157.

Clyde Drexler : Clyde Drexler și Kerry Eggers, *Clyde the Glide: My Life in Basketball* (New York: Skyhorse Publishing, 2011), 109-114.

Michael Jordan : Michael Leahy, *When Nothing Else Matters: Ultima revenire a lui Michael Jordan* (New York: Simon & Schuster, 2005); Sam Smith, *The Jordan Rules* (New York: Mass Market, 1993); Jack McCallum, *Echipa de vis: cum Michael, Magic, Larry, Charles și cea mai mare echipă din toate timpurile au cucerit lumea și au schimbat jocul de baschet pentru totdeauna* (New York: Ballantine Books, 2012); ESPN Chicago, „Charles Barkley Critical of Jordan", 1 martie 2012, accesat 28 mai 2012, http://espn.go.com/chicago/nba/story/_/id/7634685/charles-barkley-michael-jordan-executive-not-done-good ; și Rick Reilly, „Be Like Michael Jordan? No Thanks", ESPN, 19 septembrie 2009, accesat pe 28 mai 2012, http://sports.espn.go.com/espn/columns/story?columnist=reilly_rick&id=4477759 .

Dean Smith : Bondy, *Sfat,* 3.

„Oamenii talentați sunt atrași de cei cărora le pasă de ei" : interviu personal cu Chris Granger (26 iunie 2012). **„Marele talent campion :** Anders, 246-247.

Capitolul 5: Puterea comunicării fără putere

Citat de deschidere : Theodore Roosevelt, „Scrisoare către Henry R. Sprague", *American Treasures of the Library of Congress,* 26 ianuarie 1900.

Dave Walton : Hayes Hunt, „The King's Speech: A Trial Lawyer's Stutter", *Din bara laterală,* 3 martie 2011, și interviuri personale cu Walton (6 septembrie și 15 decembrie 2011 și 9 martie 2012).

succesul depinde în mare măsură de abilitățile de influență : Daniel Pink, *To Sell Is Human: The Surprising Truth About Moving Others* (New York: Riverhead, 2012).

dominație și prestigiu : Nir Halevy, Eileen Y. Chou, Taya R. Cohen și Robert W Livingston, „Conferirea statutului în dilemele sociale intergrupale: antecedente comportamentale și consecințe ale prestigiului și dominanței", *Journal of Personality and Social*

Psihologie 102 (2012): 351-366.

oamenii se așteaptă de la noi să comunicăm puternic : Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* (New York: Crown, 2012).

exprimarea confortabilă a vulnerabilității : a se vedea M. Audrey Korsgaard, Bruce M. Meglino și W Scott Lester, „Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations?" *Journal of Applied Psychology* 82 (1997): 160-177; și Michael C. Ashton și Kibeom Lee, „Avantaje empirice, teoretice și practice ale modelului HEXACO de structură a personalității", *Personality and Social Psychology Review* 11 (2007): 150-166.

efect pratfall : Elliot Aronson, Ben Willerman și Joanne Floyd, „The Effect of a Prafall on Cresing Interpersonal Attractiveness", *Psychonomic Science* 4 (1966): 227-228; și Robert Helmreich, Elliot Aronson și James LeFan, „To Err Is Humanizing—Sometimes: Effects of Self-Esteem, Competence, and a Prafalll on Interpersonal Atraction", *Journal of Personality and Social Psychology* 16 (1970): 259-264.

partea de jos a listei de responsabilitate socială : Robert H. Frank, „What Price the Moral High Ground?" *Southern Economic Journal*

63 (1996): 1-17.

Bill Grumbles : Interviu personal (4 octombrie 2011).

bucuria de a vorbi : James Pennebaker, *Opening Up: The Healing Power of Expressing Emotions* (New York: Guilford Press, 1997), 3.

optician de top : interviuri personale cu Kildare Escoto (23 și 28 august 2011) și Nancy Phelps (23 august 2011). **sute de optici :** Adam M. Grant și Dane Barnes, „Predicting Sales Revenue" (document de lucru, 2011).

negociatori experți : Neil Rackham, „The Behavior of Successful Negotiators", în *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases,* ed. R. Lewicki, B. Barry și DM Saunders (New York: McGraw-Hill, 2007).

vânzători de asigurări : Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine și Daniel G. Bachrach, „Comportamentele cetățeniei organizaționale: O revizuire critică a literaturii teoretice și empirice și sugestii pentru cercetări viitoare", *Journal of Management* 26 (2000): 513-563.

vânzători de produse farmaceutice : Carl J. Thoresen, Jill C. Bradley, Paul D. Bliese și Joseph D. Thoresen, „The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages", *Journal of Applied Psychology* 89 (2004): 835-853.

agenți de vânzări responsabili pentru produse pentru femei : Fernando Jaramillo și Douglas B. Grisaffe, „Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance? Insights from a Longitudinal Model in Direct Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXIX (2009): 167-178.

planificarea de a vota : Anthony G. Greenwald, Catherine G. Carnot, Rebecca Beach și Barbara Young, „Creșterea comportamentului de vot prin întrebarea oamenilor dacă se așteaptă să voteze", *Journal of Applied Psychology* 72 (1987): 315-318.

devenim suspicioși : Marian Friestad și Peter Wright, „The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts", *Journal of Consumer Research* 21 (1994): 1-31; Jack Brehm, *A Theory of Psychological Reactance* (New York: Academic Press, 1966); și John Biondo și AP MacDonald Jr., „Internal-External Locus of Control and Response to Influence Attempts", *Journal of Personality* 39 (1971): 407-419.

auto-persuasiune : Elliot Aronson, „The Power of Self-Persuasion", *American Psychologist* 54 (1999): 875-884.

întrebări privind intenția : Patti Williams, Gavan Fitzsimons și Lauren Block, „When Consumers Do Not Recognize 'Benign' Intention Questions and Persuasion Attempts," *Journal of Consumer Research* 31 (2004): 540-550.

Don Lane : Interviuri personale (16 decembrie 2011 și 30 martie 2012).

vorbind tentativ : Alison R. Fragale, „The Power of Powerless Speech: The Effects of Speech Style and Task Interdependence on Status Conferral", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 101 (2006): 243-261; vezi, de asemenea, Uma R. Karmarkar și Zakary L. Tormala, „Believe Me, I Have No Idea What I'm Talking About: The Effects of Source Certainty on Consumer Involvement and Persuasion", *Journal of Consumer Research* 36 (2010): 1033-1049.

Disclaimer : Amani El-Alayli, Christoffer J. Myers, Tamara L. Petersen și Amy L. Lystad, „Nu vreau să par arogant, dar... The Effects of Using Disclaimers on Person Perception", *Personality and Social Psychology Bulletin* 34 (2008): 130 143.

Barton Hill : Interviu personal (19 martie 2012).

psihologi din California : Cameron Anderson și Gavin J. Kilduff, „Why Do Dominant Personalities Attain Influence in Face-to-Face Groups? The Competence-Signaling Effects of Trait Dominance", *Journal of Personality and Social Psychology* 96 (2009): 491-503.

Psihologi din Amsterdam : Barbora Nevicka, Femke S. Ten Velden, Annebel HB de Hoogh și Annelies EM Van Vianen, „Realitatea în contradicție cu percepția: lideri narcisistici și performanță de grup", *Psychological Science* 22 (2011): 1259-1264.

francize de pizza : Adam M. Grant, Francesca Gino și David A. Hofmann, „Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity", *Academy of Management Journal* 54 (2011): 528-550.

cercetător : interviu personal cu Annie (13 iunie 2012).

exercitarea influenței atunci când ne lipsește autoritatea : Katie A. Liljenquist, „Rezolving the Impression Management Dilemma: The Strategic Benefits of Soliciting Others for Advice" (diss. doctorat, Universitatea Northwestern, 2010); și Katie A. Liljenquist și Adam
Galinsky, „Turn Your Adversary into Your Advocate", *Negotiation* (2007): 4-6.

modalități eficiente de a influența : Gary Yukl și J. Bruce Tracey, „Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss", *Journal of Applied Psychology* 77 (1992): 525-535; și Gary Yukl, Helen Kim și Cecilia M. Falbe, „Antecedente ale rezultatelor influenței", *Journal of Applied Psychology* 81 (1996): 309-317.

Locuri de conducere : Ithai Stern și James D. Westphal, „Stealthy Footsteps to the Boardroom: Executives' Backgrounds, Sophisticated Interpersonal Influence Behavior, and Board Appointments", *Administrative Science Quarterly* 55 (2010): 278-319.

căutați în mod regulat sfaturi și ajutor : Arie Nadler, Shmuel Ellis și Iris Bar, „To Seek or Not to Seek: The Relationship between Help Search and Job Performance Evaluations as Moderated by Task-Relevant Expertise", *Journal of Applied Social Psychology* 33 (2003): 91-109.

„Ca o favoare pentru mine" : Jon Jecker și David Landy, „Liking a Person as a Function of Doing Him a Favour", *Human Relations* 22 (1969): 371-378.

„Cel care odată ți-a făcut bunătate" : Benjamin Franklin, *Autobiografia lui Benjamin Franklin* (New York: Dover, 1868/1996), 80.

„regula fundamentală pentru câștigarea prietenilor" : Walter Isaacson, „Lingușirea săracului Richard", *New York Times,* 14 iulie 2003.

Capitolul 6: Arta menținerii motivației

Citat de deschidere : Herbert Simon, „Altruism and Economics", *American Economic Review* 83 (1993): 157.

ceea ce motivează donatorii de mare succes : Jeremy A. Frimer, Lawrence J. Walker, William L. Dunlop, Brenda H. Lee și Amanda Riches, „The Integration of Agency and Communion in Moral Personality: Evidence of Enlightened Self-Interest", *Journal of Personality and Social Psychology* 101 (2011): 149-163.

altruism patologic : Barbara Oakley, Ariel Knafo și Michael McGrath, eds., *Pathological Altruism* (New York: Oxford University Press, 2011).

„Eșecul de a studia" : Vicki S. Helgeson și Heidi L. Fritz, „Implicații ale agenției neatenuate și ale comuniunii neatenuate pentru domeniile comportamentului problematic", *Journal of Personality* 68 (2000): 1031-1057.

motivații complet independente : Adam M. Grant și David M. Mayer, „Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 900-912; Adam M. Grant și James Berry, „Necessitatea altora este mama invenției: motivații intrinseci și prosociale, luare de perspectivă și creativitate", *Academy of Management Journal* 54 (2011): 73-96; și Carsten KW De Dreu și Aukje Nauta, „Interesul personal și orientarea altora în comportamentul organizațional: Implicații pentru performanța la locul de muncă, comportamentul prosocial și inițiativa personală", *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 913-926.

„două mari forțe ale naturii umane" : Bill Gates, „Creative Capitalism", Forumul Economic Mondial, 24 ianuarie 2008.

Overbrook : Steve Volk, „Top 10 Drug Corners", *Philadelphia Weekly,* 2 mai 2007, și Ledyard King, „Program to Identify Most Dangerous Schools Misses Mark", *USA Today,* 18 ianuarie 2007.

Conrey Callahan : Interviu personal (26 ianuarie 2012).

epuizarea locurilor de muncă : Christina Maslach, Wilmar Schaufeli și Michael Leiter, „Job Burnout", *Annual Review of Psychology* 52 (2001): 397 422.

call center : Adam M. Grant, Elizabeth M. Campbell, Grace Chen, Keenan Cottone, David Lapedis și Karen Lee, „Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007): 53-67; Adam M. Grant, „Semnificația semnificației sarcinii: efectele performanței postului, mecanismele relaționale și condițiile de limită", *Jurnalul de psihologie aplicată* 93 (2008): 108-124; Adam M. Grant, „Angajații fără cauză: efectele motivaționale ale impactului prosocial în serviciul public", *International Public Management Journal* 11 (2008): 48-66; și Adam M. Grant și Francesca Gino, „A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010): 946-955.

oboseala compasiunii : Olga Klimecki și Tania Singer, „Empathic Distress Fatigue Rather Than Compassion Fatigue? Integrating Findings from Empathy Research in Psychology and Social Neuroscience," în *Pathological Altruism* , ed. Barbara Oakley și colab. (New York: Oxford University Press, 2011), 368-384; și Richard Shultz și colab., „Patient Suffering and Caregiver Compassion: New Opportunities for Research, Practice, and Policy", *Gerontologist* 47 (2007): 4-13.

inspirație pentru externalizare : Adam M. Grant și David A. Hofmann, „Externalizarea inspirației: Efectele de performanță ale mesajelor ideologice de la lideri și beneficiari", *Comportament organizațional și procese de decizie umană* 116 (2011): 173-187.

tampon împotriva stresului : Adam M. Grant și Elizabeth M. Campbell, „Doing Good, Doing Harm, Being Well and Burning Out: The Interactions of Perceived Prosocial and Antisocial Impact in Service Work," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80 (2007): 665-691; Adam M. Grant și Sabine Sonnentag, „Doing Good Buffers Against Feeling Bad: Impactul prosocial compensează sarcinile negative și autoevaluările", *Comportament organizațional și procese de decizie umană* 111 (2010): 13-22.

radiologi : Yehonatan Turner, Shuli Silberman, Sandor Joffe și Irith Hadas-Halpern, „Efectul adăugării unei fotografii a pacientului la examenul radiografic", Reuniunea anuală a Societății de radiologie din America de Nord (2008).

Asistenți medicali italieni : Nicola Belle, „Dovezi experimentale privind relația dintre motivația serviciului public și performanța la locul de muncă", *Public Administration Review* (următor).

Wells Fargo și Medtronic : interviuri personale cu Ben Soccorsy (10 ianuarie 2012) și Bill George (9 martie 2010).

Anitra Karsten : vezi Ellen J. Langer, *Mindfulness* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1989), 136.

dau continuu fără grija pentru propria lor bunăstare : Vicki S. Helgeson, „Relația dintre agenție și comuniune cu bunăstarea: Dovezi și explicații potențiale", *Buletinul psihologic* 116 (1994): 412-428; Heidi L. Fritz și Vicki S. Helgeson, „Distincțiile dintre comuniunea neatenuată și comuniunea: neglijarea de sine și implicarea excesivă cu alții", *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (1998): 121-140; și Vicki S. Helgeson și Heidi L. Fritz, „Unmitigated Agency and Unmitigated Communion: Distinctions from Agency and Communion", *Journal of Research in Personality* 33 (1999): 131-158.

acte aleatorii de bunătate : Sonja Lyubomirsky, Kennon Sheldon și David Schkade, „Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change", *Review of General Psychology* 9 (2005): 111-131.

supraîncărcat și stresat : Mark C. Bolino și William H. Turnley, „The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict," *Journal of Applied Psychology* 90 (2005): 740-748.

echilibru : Madoka Kumashiro, Caryl E. Rusbult și Eli J. Finkel, „Navigating Personal and Relational Concerns: The Quest for Equilibrium," *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2008): 94-110.

vizibil în scrisul nostru : James Pennebaker, *The Secret Life of Pronouns: What Our Words Say About Us* (New York: Bloomsbury Press, 2011), 13.

ingineri de software : Leslie A. Perlow, „The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time", *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 57-81.

Sean Hagerty : Interviu personal (26 aprilie 2012).

Adulți australieni : Timothy D. Windsor, Kaarin J. Anstey și Bryan Rodgers, „Voluntariatul și bunăstarea psihologică în rândul adulților tineri și în vârstă: cât de mult este prea mult?" *Gerontologist* 48 (2008): 59-70.

Adulți americani : Ming-Ching Luoh și A. Regula Herzog, „Consecințele individuale ale muncii voluntare și plătite la bătrânețe: sănătate și mortalitate", *Jurnalul de sănătate și comportament social* 43 (2002): 490-509; vezi, de asemenea, Terry Y. Lum și Elizabeth Lightfoot, „The Effects of Volunteering on the Physical and Mental Health of Older People", *Research on Aging* 27 (2005): 31-55.

venituri în scădere : Jonathan E. Booth, Kyoung Won Park și Theresa M. Glomb, „Employer-Supported Volunteering Benefits: Gift Exchange Among Employers, Employees, and Volunteer Organizations", *Human Resource Management* 48 (2009): 227-249.

dăruirea are un efect energizant : Netta Weinstein și Richard M. Ryan, „When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient", *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010): 222-244.

pompierii și apelanții de strângere de fonduri : Adam M. Grant, „Motivația intrinsecă alimentează focul prosocial? Sinergia motivațională în prezicerea persistenței, performanței și productivității", *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): 48-58.

impulsul emoțional de la dăruire nu apare întotdeauna imediat : Sabine Sonnentag și Adam M. Grant, „Doing Good at Work Feels Good at Home, But Not Right Away: When and Why Perceived Prosocial Impact Predicts Positive Affect", *Personnel Psychology* 65 (2012): 495-530.

antidot robust împotriva epuizării : Jonathon RB Halbesleben, „Surse de sprijin social și epuizare: un test meta-analitic al modelului de conservare a resurselor", *Journal of Applied Psychology* 91 (2006): 1134-1145.

au început să se epuizeze : Jonathon RB Halbesleben și Wm. Matthew Bowler, „Epuizarea emoțională și performanța la locul de muncă: rolul de mediere al motivației", *Jurnalul de psihologie aplicată* 92 (2007): 93-106.

tind și te împrietenești : Shelley E. Taylor, „Tend and Befriend: Biobehavioral Bases of Affiliation Under Stress", *Current Directions in Psychological Science* 15 (2006): 273-277; vezi, de asemenea, Bernadette von Dawans, Urs Fischbacher, Clemens Kirschbaum, Ernst Fehr și Markus Henrichs, „The Social Dimension of Stress Reactivity: Acute Stress Increases Prosocial Behavior in Humans", *Psychological Science* 23 (2012): 651-660.

profesioniști din domeniul sănătății : Dirk van Dierendonck, Wilmar B. Schaufeli și Bram P. Buunk, „Epuizare și inechitate printre profesioniștii serviciilor umane: un studiu longitudinal", *Journal of Occupational Health Psychology* 6 (2001): 43-52; și Nico W Van Yperen, Bram P. Buunk și Wilmar B. Schaufeli, „Communal Orientation and the Burnout Syndrome Among Nurses", *Journal of Applied Social Psychology* 22 (1992): 173-189.

puterea de voință : Elizabeth Seeley și Wendi Gardner, „The 'Selfl ess' and Self-Regulation: The Role of Chronic Other-Orientation in Averting Self-Regulatory Depletion," *Self and Identity* 2 (2003): 103-117.

Utah : Jon Huntsman, *Winners Never Cheat* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); și Steve Eaton, „Huntsmans Urge Strong Work Ethic", *KSL,* 8 mai 2011.

venituri și donații de caritate : Arthur C. Brooks, *Who Really Cares* (New York: Basic Books, 2006), „Does Giving Make Us Prosperous?" *Journal of Economics and Finance* 31 (2007): 403-411; și *Gross National Happiness* (New York: Basic Books, 2008).

pe măsură ce oamenii se îmbogățesc : Paul K. Piff, Michael W Kraus, Stephane Cote, Bonnie Hayden Cheng și Dacher Keltner, „Having Less, Giving More: The Influence of Social Class on Prosocial Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology* 99 (2010): 771-784.

cheltuiți banii pe alții : Elizabeth W Dunn, Lara B. Aknin și Michael I. Norton, „Spending Money on Others Promotes Happiness", *Science* 319 (2008): 1687-1688.

strălucire caldă : James Andreoni, William T Harbaugh și Lise Vesterlund, „Altruism in Experiments", în *New Palgrave Dictionary of Economics,* ed. a 2-a, ed. Steven N. Durlauf și Lawrence E. Blume (New York: Palgrave MacMillan, 2008).

dovezi în neuroștiință : William T Harbaugh, Ulrich Mayr și Daniel R. Burghart, „Neural Responses to Taxation and Voluntary Giving Reveal Motives for Charitable Donations", *Science* 316 (2007): 1622-1625; și Jorge Moll, Frank Krueger, Roland Zahn, Matteo Pardini, Ricardo de Oliveira-Souza și Jordan Grafman, „Human Fronto-Mesolimbic Networks Guide Decisions about Charitable Donations", *PNAS* 103 (2006): 15623-15628.

Americani peste douăzeci și patru de ani : Peggy A. Thoits și Lyndi N. Hewitt, „Volunteer Work and Well-being", *Journal of Health and Social Behavior* 42 (2001): 115-131.

scăderea depresiei : Yunqing Li și Kenneth F. Ferraro, „Voluntariat și depresie în viața ulterioară: beneficii sociale sau procese de selecție?" *Journal of Health and Social Behavior* 46 (2005): 68-84.

trăiesc de fapt mai mult : Marc A. Musick, A. Regula Herzog și James S. House, „Voluntariatul și mortalitatea printre adulții în vârstă: constatări dintr-un eșantion național", *Journal of Gerontology: Social Sciences* 54B (1999): S173-S180; și Stephanie L. Brown, Randolph M. Nesse, Amiram D. Vinokur și Dylan M. Smith, „Providing Social Support May Be More Beneficial Than

Receiving It: Results from a Prospective Study of Mortality", *Psychological Science* 14 (2003): 320-327.

masaje : Tiff any M. Field, Maria Hernandez-Reif, Olga Quintino, Saul Schanberg și Cynthia Kuhn, „Elder Retired Volunteers Benefit of Giving Massage Therapy to Infants", *Journal of Applied Gerontology* 17 (1998): 229-239.

Sondaj național al americanilor : Roy F. Baumeister, Kathleen D. Vohs, Jennifer L. Aaker și Emily N. Garbinsky, „Some Key Differences between a Happy Life and a Meaningful Life", *Jurnalul de Psihologie Pozitivă* (de apariție).

fericirea poate motiva oamenii : vezi Sigal G. Barsade și Donald E. Gibson, „Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives* 21 (2007): 36-59; Sonja Lyubomirsky, Laura King și Ed Diener, „Beneficiile afectului pozitiv frecvent: duce fericirea la succes?" *Buletinul psihologic* 131 (6): 803-855; și Timothy A. Judge, Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono și Gregory K. Patton, „The Job Satisfaction—Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review," *Psychological Bulletin* 127 (2001): 376-407.

diagnostice mai rapide și mai precise : Carlos A. Estrada, Alice M. Isen și Mark J. Young, „Positive Afect Facilites Integration of Information and Decreases Anchoring in Reasoning Among Physicians", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 72 (1997): 117-135.

Virgin mogul : Richard Branson, *Losing My Virginity: How I've Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way* (New York: Crown Business, 1999), 56; și *Business Stripped Bare: Adventures of a Global Entrepreneur* (New York: Penguin, 2011), 327.

contribuții mai sustenabile : Adam M. Grant și David M. Mayer, „Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 900-912.

Capitolul 7: Schimbare de prost

Povești de deschidere : interviuri personale cu Jason Geller (14 decembrie 2011), „Lillian Bauer" (15 ianuarie 2012) și Peter Audet (12 decembrie 2011 și 19 ianuarie 2012).

consultanți într-o mare firmă de servicii profesionale : Diane M. Bergeron, Abbie J. Shipp, Benson Rosen și Stacie A. Furst, „Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen", *Journal of Management* (apariție viitoare).

victime ale crimelor : Robert Homant, „Altruismul riscant ca predictor al victimizării criminale", *Justiție și comportament penal* 37 (2010): 1195-1216.

thin slicing : Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking* (New York: Back Bay Books, 2007); și Nalini Ambady și Robert Rosenthal, „Jumătate de minut: Predicția evaluărilor profesorilor din bucăți subțiri de comportament nonverbal și atractivitate fizică", *Jurnalul de personalitate și psihologie socială* 64 (1993): 431-441.

prieteni apropiați : Stephen Leider, Markus M. Mobius, Tanya Rosenblat și Quoc-Anh Do, „La ce ne așteptăm de la prietenii noștri?" *Jurnalul Asociației Economice Europene* 8 (2010): 120-138.

agreabilitate : Lauri A. Jensen-Campbell, Jennifer M. Knack și Haylie L. Gomez, „The Psychology of Nice People", *Social and Personality Psychology Compass* 4 (2010): 1042-1056.

scanează creierul : Colin G. DeYoung, Jacob B. Hirsh, Matthew S. Shane, Xenophon Papademetris, Nallakkandi Rajeevan și Jeremy R. Gray, „Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five," *Psychological Science* 21 (2010): 820-828.

indiferent dacă personalitățile noastre sunt agreabile sau dezagreabile : despre distincția dintre compasiune și politețe, a se vedea Colin G. DeYoung, Lena C. Quilty și Jordan B. Peterson, „Between Facets and Domains: 10 Aspects of the Big Five," *Journal of Personality and Social Psychology* 93 (2000-8): 968; despre compasiunea care se leagă mai puternic de onestitate și umilință decât de agreabilitate, vezi Michael C. Ashton și Kibeom Lee, „Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure", *Personality and Social Psychology Review* 11 (2007): 150-166; despre distingerea agreabilității de valorile dăruitorului, a se vedea Sonia Roccas, Lilach Sagiv, Shalom H. Schwartz și Ariel Knafo, „The Big Five Personality Factors and Personal Values", *Personality and Social Psychology Bulletin* 28 (2002): 789-801.

Mike Homer : Interviuri personale cu Danny Shader (13 februarie 2012), Greg Sands (5 martie 2012) și un mentorat anonim (28 februarie 2012).

cei care dăruiesc sunt mai precisi : Dawne S. Vogt și C. Randall Colvin, „Orientarea interpersonală și acuratețea judecăților personalității", *Journal of Personality* 71 (2003): 267-295.

Donatorii văd diferențe individuale : Harold H. Kelley și Anthony J. Stahelski, „The Inference of Intentions from Moves in the Prisoner's Dilemma Game," *Journal of Experimental Social Psychology* 6 (1970): 401-419; vezi, de asemenea, Nancy L. Carter și J. Mark Weber, „Not Pollyannas: Higher Generalized Trust Predicts Lie Detection Ability", *Social Psychological and Personality Science* 1 (2010): 274-279.

Străini și cupluri de întâlniri : William R. Fry, Ira J. Firestone și David L. Williams, „Procesul de negociere și rezultatul diadelor străine și al cuplurilor de întâlniri: îndrăgostiții pierd?" *Psihologie socială de bază și aplicată* 4 (1983): 1-16.

apel la interesul personal al lui Rich : vezi E. Gil Clary, Mark Snyder, Robert D. Ridge, Peter K. Miene și Julie A. Haugen, „Matching Messages to Motives in Persuasion: A Functional Approach to Promoting Volunteerism", *Journal of Applied Social Psychology*

24 (1994): 1499-1.

empatizați la masa de negociere : Adam D. Galinsky, William W Maddux, Debra Gilin și Judith B. White, „De ce merită să intrați în capul oponentului dvs.: Efectele diferențiale ale luării de perspectivă și ale empatiei asupra negocierii", *Psychological Science* 19 (2008): 378-384.

cooperare atunci când se lucrează cu parteneri cooperanți : Paul AM Van Lange, „Urmărirea rezultatelor comune și egalitatea în rezultate: un model integrativ de orientare a valorii sociale", *Journal of Personality and Social Psychology* 77 (1999): 337 349; vezi, de asemenea, Jennifer Chatman şi Sigal Barsade, „Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation", *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 423-443.

tit for tat : Martin A. Nowak și Roger Highfield, *SuperCooperators: Altruism, Evolution, and Why We Need Each Other to Succeed* (New York: Free Press, 2011), 36.

credință optimistă : Randy Pausch și Jeffrey Zaslow, *The Last Lecture* (New York: Hyperion, 2008), 145.

Abraham Lincoln : Doris Kearns Goodwin, *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln* (New York: Simon & Schuster, 2006), 104.

bărbații câștigau substanțial mai mulți bani : Linda Babcock și Sara Laschever, *Women Don't Ask: The High Cost of Avoiding Negotiation—and Positive Strategies for Change* (New York: Bantam, 2007); Deborah A. Small, Michele Gelfand, Linda Babcock și Hilary Gettman, „Who Goes to the Bargaining Table? The Influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology* 93 (2007): 600-613.

concesii mari : Emily T. Amanatullah, Michael W Morris și Jared R. Curhan, „Negociatorii care dau prea mult: Comuniune neatenuată, anxietăți relaționale și costuri economice în negocierea distributivă și integrativă", *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2008): 723-738.

penalizare pe venit : Timothy A. Judge, Beth A. Livingston și Charlice Hurst, „Do Nice Guys—and Girls—Really Finish Last? The Joint Eff ects of Sex and Agreeableness on Income," *Journal of Personality and Social Psychology* 102 (2012): 390-407.

Studii în setări mai controlate : Bruce Barry și Raymond A. Friedman, „Caracteristicile negocierilor în negocierea distributivă și integrativă", *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998): 345-359.

sunt femeile mai predispuse să fie dăruitoare decât bărbații? : Alice H. Eagly și Maureen Crowley, „Gender and Helping Behavior: A Meta- Analytic Review of the Social Psychological Literature", *Psychological Bulletin* 100 (1986): 283-308.

al doilea factor în joc : a se vedea Lilach Sagiv, „Vocational Interests and Basic Balues", *Journal of Career Assessment* 10 (2002): 233-257; Idit Ben-Shem și Tamara E. Avi-Itzhak, „Despre valorile muncii și alegerea carierei la studenții boboci: cazul ajutorării vs. alte profesii", *Journal of Vocational Behavior* 39 (1991): 369-379; Jeylan T Mortimer și Jon Lorence, „Experiența de muncă și socializarea valorii ocupaționale: un studiu longitudinal", *American Journal of Sociology* 84 (1979): 1361-1385; și Robert H. Frank, „What Price the Moral High Ground?" *Southern Economic Journal* 63 (1996): 1-17.

Sameer Jain : Interviu personal (16 decembrie 2011).

176 de directori seniori : Hannah Riley Bowles, Linda Babcock și Kathleen L. McGinn, „Constraints and Triggers: Situational Mechanics of Gender in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 89 (2005): 951-965.

negociat în numele unui prieten : Emily T Amanatullah și Michael W Morris, „Negotiing Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women's Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others", *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010-26725): 267.

cont relațional : Hannah Riley Bowles și Linda Babcock, „Conturi relaționale: o strategie pentru femeile care negociază pentru o compensație mai mare" (document de lucru, 2011).

douăzeci și opt de studii diferite : Carsten K. W De Dreu, Laurie R. Weingart și Seungwoo Kwon, „Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories", *Journal of Personality and Social Psychology* 78 (2000): 889-905.

devine a doua natură : Brian R. Little, „Free Traits, Personal Projects and Idio-Tapes: Three Tiers for Personality Research", *Psychological Inquiry* 7 (1996): 340-344; și „Free Traits and Personal Contexts: Expanding a Social Ecological Model of Well-Being", în *Person-Environment Psychology,* a 2-a ed., ed. W Bruce Walsh, Kenneth H. Craik și Richard H. Price (New York: Guilford Press, 2000): 87-116.

Capitolul 8: Schimbarea Scrooge

Citat de deschidere : Adam Smith, *The Theory of Moral Sentiments* (Kila, MT: Kessinger Publishing, 1759/2004), 3. **Craigslist :** Jenna Lloyd și Sherry K. Gunter, *craigslist 4 Everyone* (New York: Pearson Education, 2008).

Freecycle : Interviu personal cu Deron Beal (19 iunie 2012); Richard Jerome, „Free for All", *People,* 10 mai 2004; Deron Beal și S. James Snyder, „Power of One", *Time,* 30 noiembrie 2009; și Carol Brennan, „Deron Beal", *Encyclopedia of World Biography,* 2005.

ceea ce îi determină pe oameni să participe la sistemele de schimb : Robb Willer, Francis J. Flynn și Sonya Zak, „Structure, Identity, and Solidarity: A Comparative Field Study of Generalized and Direct Exchange", *Administrative Science Quarterly* 57 (2012): 119 155.

acuzat de altruism pur : C. Daniel Batson, „Cât de social un animal? Capacitatea umană de îngrijire", *American Psychologist* 45 (1990): 336-346; și C. Daniel Batson, Karen Sager, Eric Garst, Misook Kang, Kostia Rubchinsky și Karen Dawson, „Este un

ajutor indus de empatie datorită fuziunii de sine însuși?" *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (1997): 495-509.

avocatul diavolului : Robert B. Cialdini, Stephanie L. Brown, Brian P. Lewis, Carol Luce și Steven L. Neuberg, „Reinterpreting the Empathy-Altruism Relationship: When One into One Equals Oneness", *Journal of Personality and Social Psychology* 73 (1997): 481-494; și Jon K. Maner, Carol L. Luce, Steven L. Neuberg, Robert B. Cialdini, Stephanie L. Brown și Brad J. Sagarin, „The Effects of Perspective Taking on Motivations for Helping: Still No Evidence for Altruism", *Personality and Social Psychology Bulletin* 28 (2002): 1601-1616

hering roșu : Frans de Waal, *The Age of Empathy* (New York: Crown, 2009), 75.

scrierea intrărilor Wikipedia : Oded Nov, „Ce motivează pe Wikipedianii?" *Comunicări ale ACM* 50 (2007): 60-64; vezi, de asemenea, Joachim Schroer și Guido Hertel, „Voluntary Engagement in an Open Web-Based Encyclopedia: Wikipedians and Why They Do It", *Media Psychology* 12 (2009): 96-120.

partener principal : interviu personal cu „Philippe" (24 ianuarie 2012).

teren comun : Mark Levine, Amy Prosser, David Evans și Stephen Reicher, „Identitate și intervenție de urgență: cum apartenența la grup social și incluziunea limitelor grupului modelează comportamentul de ajutor", *Buletinul personalității și psihologiei sociale* 31 (2005): 443-453.

identitate comună : John F. Dovidio, Samuel L. Gaertner, Ana Validzic, Kimberly Matoka, Brenda Johnson și Stacy Frazier, „Extending the Benefits of Recategorization: Evaluations, Self-Disclosure, and Helping", *Journal of Experimental Social Psychology* 33 (1997): 401-420.

un alt bărbat pe nume Adam Rifkin : Interviuri personale cu Panda Adam Rifkin (28 ianuarie 2012) și Hollywood Adam Rifkin (2 februarie 2012). Pentru povestea completă a modului în care cei doi Adam Rifkins s-au întâlnit, consultați www.ifindkarma.com/attic/local/realadam.html și www.ifindkarma.com/attic/local/denial.html .

amintiți-ne de noi înșine : Brett W Pelham, Matthew C. Mirenberg și John T Jones, „Why Susie Sells Seashells by the Seashore: Implicit Egotism and Major Life Decisions", *Journal of Personality and Social Psychology* 82 (2002): 469-487; John T Jones, Brett W. Pelham, Matthew C. Mirenberg și John J. Hetts, „Name Letter Preferences Are Not Merely Mere Exposure: Implicit Egotism as Self-Regulation", *Journal of Experimental Social Psychology* 38 (2002): 170-177 *;* Brett W Pelham, Mauricio Carvallo și John T Jones, „Implicit Egotism", *Current Directions in Psychological Science* 14 (2006): 106-110; și Ernest L. Abel, „Influența numelor asupra alegerilor de carieră în medicină", *Names* 58 (2010): 65-74.

atrași de întâlniri potențiale : John T Jones, Brett W Pelham, Mauricio Carvallo și Matthew C. Mirenberg, „How Do I Love Thee? Let Me Count the Js: Implicit Egotism and Interpersonal Attraction," *Journal of Personality and Social Psychology* 87 (2004): 665-683.

Kiva : Jeff Galak, Deborah Small și Andrew T Stephen, „Luarea deciziilor de microfinanțare: un studiu de teren al împrumuturilor prosociale", *Jurnalul de cercetare de marketing* XLVIII (2011): S130-S137.

explicații alternative : Uri Simonsohn, „Spurious? Name Similarity Effects (Implicit Egotism) in Marriage, Job, and Moving Decisions", *Journal of Personality and Social Psychology* 101 (2011): 1-24; Leif D. Nelson și Joseph P. Simmons, „Moniker Maladies: When Names Sabotage Success", *Psychological Science* 18 (2007): 1106-1112; Ernest L. Abel și Michael L. Kruger, „Symbolic Signifi cance of Initials on Longevity", *Perceptual and Motor Skills* 104 (2007): 179-182; și „Athletes, Doctors, and Lawyers with First Names Beginning with 'D' Die Sooner," *Death Studies* 34 (2010): 71-81; și Nicholas Christenfeld, David P. Phillips și Laura M. Glynn, „What's in a Name: Mortality and the Power of Symbols", *Journal of Psychosomatic Research* 47 (1999): 241-254.

Amprente : Jerry M. Burger, Nicole Messian, Shebani Patel, Alicia del Prado și Carmen Anderson, „Ce coincidență! Efectele similarității incidentale asupra conformității", *Buletin de psihologie socială și personalitate* 30 (2004): 35-43.

distincție optimă : Marilynn B. Brewer, „Importanța de a fi *noi:* natura umană și relații între grupuri", *American Psychologist* 62 (2007): 728-738; și Kennon M. Sheldon și B. Ann Bettencourt, „Psychological Need-Satisfaction and Subjective Well-Being within Social Groups", *British Journal of Social Psychology* 41 (2002): 25-38.

elevație : Jonathan Haidt, „Elevarea și psihologia pozitivă a moralității", în *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived,* ed. Corey LM Keyes și Jonathan Haidt (Washington, DC: Asociația Americană de Psihologie, 2003), 275-289; și Sara B. Algoe și Jonathan Haidt, „Mărturisirea excelenței în acțiune: „Emoțiile de laudă ale altora" de înălțare, recunoștință și admirație", *Journal of Positive Psychology* 4 (2009): 105-127.

zece caracteristici ale lui Superman : Leif D. Nelson și Michael I. Norton, „From Student to Superhero: Situational Primes Shape Future Helping", *Journal of Experimental Social Psychology* 41 (2005): 423-430.

„chiar și un ban va ajuta" : Robert B. Cialdini și David A. Schroeder, „Creșterea conformității prin legitimarea contribuțiilor meschine: când chiar și un banut ajută", *Journal of Personality and Social Psychology* 34 (1976): 599-604; pentru o extensie recentă, a se vedea Sachiyo M. Shearman și Jina H. Yoo, „Even a Penny Will Help! Legitimization of Paltry Donation and Social Proof in Soliciting Donation to a Charitable Organization," *Communication Research Reports* 24 (2007): 271-282.

consumul de energie : Jessica M. Nolan, P. Wesley Schultz, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein și Vladas Griskevicius, „Normative Social Influence Is Underdetected", *Personality and Social Psychology Bulletin* 34 (2008): 913-923; P. Wesley Schultz, Jessica M. Nolan, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein și Vladas Griskevicius, „The Constructive, Distructive, and Reconstructive Power of Social Norms", *Psychological Science* 18 (2007): 429-434; și Hunt Alcott, „Social Norms and Energy Conservation", MIT Center for Energy and Environmental Policy Research (document de lucru, 2009).

„gata să se ajute unul pe altul” : Charles Darwin, *Descent of Man and Selection in Relation to Sex* (Londra: Murray, 1871).

Subestimarea donatorilor : Francis J. Flynn și Vanessa KB Lake (acum Bohns), „Dacă aveți nevoie de ajutor, întrebați: subestimarea conformității cu cererile directe de ajutor”, *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2008): 128-143.

Este firesc să presupunem : Dale T Miller, „The Norm of Self-Interest”, *American Psychologist* 54 (1999): 1053-1060.

„explicând aproape fiecare act din viața lor pe principiul interesului propriu” : Alexis de Tocqueville, *Democracy in America* (Garden City, NY: Anchor Press, 1835/1969), 526.

„Norme sociale împotriva sunetului prea caritabil” : Robert Wuthnow, *Acts of Compassion* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993).

„nimeni nu crede” : David Krech și Richard S. Crutchfield, *Theory and Problems of Social Psychology* (New York: McGraw-Hill, 1948).

Studenți de la Harvard : Stephanie Garlock și Hana Rouse, „Harvard Most Values Success, 2014 Says”, *Harvard Crimson,* 2 septembrie 2011; „Harvard College Introduces Pledge for Freshmen to Affirma Values”, *Harvard Crimson,* 1 septembrie 2011; și Hana Rouse, „College to Remove Signatures from Freshman Kindness Pledge”, *Harvard Crimson,* 7 septembrie 2011.

„Ideile pot avea efecte profunde” : Barry Schwartz, „Psychology, Idea Technology, and Ideology”, *Psychological Science* 8 (1997): 21-27.

Reciprocity Ring : Wayne Baker și Adam M. Grant, „Valori și contribuții în inelul de reciprocitate” (document de lucru, 2007).

Reputații : Dan Ariely, Anat Bracha și Stephan Meier, „Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially”, *American Economic Review* 99 (2009): 544-555.

brainstorming : Harry M. Wallace și Roy F. Baumeister, „The Performance of Narcissists Rises and Falls with Perceived Opportunity for Glory”, *Journal of Personality and Social Psychology* 82 (2002): 819-834.

deveniți verde pentru a fi văzut : Vladas Griskevicius, Joshua M. Tybur și Bram Van den Bergh, „Going Green to Be Seen: Status, Reputation, and Conspicuous Conservation”, *Journal of Personality and Social Psychology* 98 (2010): 392-404.

Casători de bănci : Chun Hui, Simon SK Lam și Kenneth KS Law, „Valorile instrumentale ale comportamentului cetățeniei organizaționale pentru promovare: un câmp cvasi-experiment”, *Journal of Applied Psychology* 85 (2000): 822-828.

„setează un precedent teribil” : Harry Lewis, „The Freshman Pledge”, Blogspot, 20 august 2011, http://harry-lewis.blogspot.com/2011/08/freshman-pledge.html .

a face cunoscute planurile de identitate altora : Peter M. Gollwitzer, Paschal Sheeran, Verena Michalski și Andrea E. Seifert, „When Intentions Go Public: Does Social Reality Widen the Intention-Behavior Gap?” *Psychological Science* 20 (2009): 612-618.

s-ar putea inversa : Sonya Sachdeva, Rumen Iliev și Douglas L. Medin, „Sinning Saints and Saintly Sinners: The Paradox of Moral Self Regulation”, *Psychological Science* 20 (2009): 523-528.

atribuiți-l unui motiv extern : C. Daniel Batson, Jay S. Coke, ML Jasnoski și Michael Hanson, „Buying Kindness: Eff ect of an Extrinsic Incentive for Helping on Perceived Altruism”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 4 (1978): 86-91; și Ziva Kunda și Shalom H. Schwartz, „Subminarea motivației morale intrinseci: recompensa externă și prezentarea de sine” *Journal of Personality and Social Psychology* 45 (1983): 763-771.

Pentru a parafraza scriitorul : EM Forster, *Aspects of the Novel* (New York: Penguin Classics, 1927/2005).

aspect important al identității lor : Marcia A. Finkelstein, Louis A. Penner și Michael T. Brannick, „Motive, Role Identity, and Prosocial Personality as Predictors of Volunteer Activity”, *Social Behavior and Personality* 33 (2005): 403-418; Adam M. Grant și Jane E. Dutton, „Beneficiar sau binefăcător: Oamenii sunt mai prosociali atunci când reflectă asupra a primi sau a dărui?” *Psychological Science* 23 (2012): 1033-1039; și Adam M. Grant, „Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering”, *Academy of Management Review* 37 (2012): 589-615.

***Fortune* 500 :** Adam M. Grant, Jane E. Dutton și Brent D. Rosso, „Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process”, *Academy of Management Journal* 51 (2008): 898-918.

Capitolul 9: Din umbră

Citat de deschidere : Marcus Aurelius, *Meditations* (New York: Random House, 2002), trad. Gregory Hays, 55 de ani.

Derek Sorenson : Interviu personal (11 ianuarie 2012).

s marte r ne gotiatorii : Bruce Barry și Raymond A. Friedman, „Caracteristicile negocierilor în negocierea distributivă și integrativă”, *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998): 345-359.

Sherryann Plesse : Interviu personal (13 aprilie 2012).

Peter Audet : Corespondență personală (1 iulie 2012).

Acțiuni pentru impact

misiune top-secretă : interviuri personale cu Jay (19 aprilie și 10 mai 2012) și asistentul său (3 mai 2012).

crearea de locuri de muncă : Amy Wrzesniewski, Justin M. Berg, Adam M. Grant, Jennifer Kurkoski și Brian Welle, „Job Crafting in Motion: Achieving Sustainable Gains in Happiness and Performance” (document de lucru, 2012).

Studiu Mercer : Corporate Executive Board, „Creating an Eff ective Reward and Recognition Program”, martie 2006, accesat mai 12, 2012, www.performancesolutions.nc.gov/motivationlnitiatives/RewardsandRecognition/docs/CLC-Rewards&Recognition.pdf .

Love Machine : Interviu personal cu Chris Colosi (20 martie 2012).
„Unul dintre obiectivele mele este ascultarea” : interviu personal cu Jim Quigley (23 august 2011).
GetRaised : interviu personal cu Matt Wallaert (8 februarie 2012).
ServiceSpace : Interviu personal cu Nipun Mehta (23 martie 2012).
BNI: Interviu personal cu Ivan Misner (31 ianuarie 2012).
completare de ajutor agresiv : interviurile despre The Kindness Offensive au fost realizate de Laurence Lemaire și Matt Stevens cu fondatorii David Goodfellow, Benny Crane, James Hunter și Rob Williams (3 martie 2012); iar interviul cu Ryan Garcia a fost realizat de Valentino Kim (20 martie 2012).
Start the spark : Wayne Baker și Cheryl Baker, „Paying It Forward: How Reciprocity Really Works and How You Can Create It in Your Organization”, Universitatea din Michigan, iarna 2011, accesat pe 14 mai 2012, http://www. autobuz. umich. edu/P ositive/News/newsletter/2-23-11/baker-paying. html

INDEX

Numerele paginilor din acest index se referă la versiunea tipărită a acestei cărți. Pentru a găsi locațiile corespunzătoare în textul acestei versiuni digitale, vă rugăm să utilizați funcția „căutare” de pe e-readerul dumneavoastră. Rețineți că nu toți termenii pot fi căutați.

O
Aaker, Jennifer, 183 de ani
Abrams, Ionatan, 38 de ani
Fondul Acumen, 267
Publicitate, reclame Volkswagen, 142-46
Căutarea de sfaturi și negocierea, 150-53
Amabilitatea
  și a da versus a lua, 191-93
  baze neurologice, 191-92n
  trăsături legate de, 191, 192n
Ahearn, Bud, 240
Aknin, Lara, 183
Algoe, Sara, 234
Altruism, 220-24
  și comunitatea comună, 224-28
  și empatie, 220-22
  patologic, 157-58, 170, 170n
  versus egoism, 220-22
Amanatullah, Emily, 205-6
Anders, George, 106, 125
Andreessen, Marc, 31 de ani
Animale, lekking by, 34-35
Annan, Kofi, 184
Rapoarte anuale, trăsături CEO, recunoscând de la, 34-38
Arhitecti
  profilul de creativitate al, 64-65, 68
  Frank Lloyd Wright, 67-70
Arcuri, Marie, 102-3, 105
Ariely, Dan, 244
Army Man, 66-67, 72, 77-78n, 93
Aronson, Elliot, 134, 141, 142
Ashby, Jeff, 74-75
Probleme de asertivitate, 201-9
  tavan de sticlă și femei, 201-3, 203-4n
  abordare diferită a, 205-9
Audet, Peter
  capcana empatiei, 195-98
  ca dăruitor, 18-20
  încredere în alții, efect negativ, 189-91

B
Babcock, Linda, 201-2, 205, 208

Baker, Cheryl, 239-40, 261, 268
Baker, Wayne, 34, 52-53, 239-40, 261, 268
Barkley, Charles, 109, 124
Barnes, Dane, 138-39
Barry, Bruce, 206, 252
Baschet
  jucători dezamăgiți, investiții în, 108-12
  potențial talent, în curs de dezvoltare de către antrenor, 108-11, 115-22, 124-25 Batson, C. Daniel, 220-22, 247
Bauer, Lillian
  abordare diferită de, 214-15 relatări relaționale, utilizarea, 208-9 dăruire dezinteresată, 186-87 screening sinceritate de, 194, 201
Baumeister, Roy, 183
Bazeley, Percival, 79 de ani
Beal, Deron, 217-20, 222-23, 234. *Vezi și* Freecycle
Belle, Nicola, 167
Bennett, Byron, 79 de ani
Berg, Justin, 263
Bergeron, Diane, 187
Biden, Joe, 128 de ani
Ordinea nașterii și luarea în perspectivă, 90-91n
Blogger, 42
Bloom, Benjamin, 104-7
Bloomers și auto-împlinirea profeției, 99-102
Bluford, Guion, Jr., 158
BNI, 60, 267
Limbajul corpului, al primitorilor, 130
Bohns, Vanessa, 241
Bondy, Filip, 118
Borowitz, Andy, 93 de ani
Bowie, Sam, 109, 111, 115, 115n, 120, 125
Bowler, Matthew, 177
Bowles, Hannah Riley, 208 ani
Branson, Richard, 184-85
Breslin, Jimmy, 73-74
Brewer, Marilynn, 232-33
Brooks, Arthur, 182
Brooks, James L., 63 de ani
Brown, Kwame, 123-24
Buckwalter, Bucky, 121-22
Burg, Bob, 267
Burger, Jerry, 232
Burn-out, 165-73, 177-85
  evitând dând mai mult, 165-66, 168-71, 173
  și luptă sau fugă, 177
  a donatorilor, mit, 165, 178-85 având impact ca antidot, 161-69 sprijin social, beneficii pentru, 177-78
  Profesori Teach for America (TFA), 160-61, 165
Burton, Robert, 87-88
Bush, George HW și Ken Lay, 29, 34, 45 de ani
Bush, George W și Ken Lay, 28, 29, 34, 44-45

C
Cain, Susan, 131, 265
Callahan, Conrey
  situație de epuizare pentru, 160-62, 176-77
  ca chunker, 171, 174
  dând mai mult ca sursă de energie, 165-66, 168-71, 174-78
Caring Canadian Award, 156-58
Carter, Jimmy, 184 de ani
Cattell, Raymond, 104
Cerne, Matej, 78-79

Chamberlain, Wilt, 159
Chandler, Tyson, 123
Chast, Roz, 93 de ani
Chatterjee, Arijit, 35-37
Cheng, Joey, 34 de ani
Directori executivi (CEO), cei care acceptă, trăsături ale, 34-38
Christakis, Nicholas, 56-57
Chunking, satisfacția donatorului de la, 170-75
Cialdini, Robert, 43, 220-22, 235-38
Clark, Margaret, 5
Economie în clasă, The, 175
Clinton, Bill, 10 ani
Clinton, DeWitt, 14 ani
Antrenor, talent de baschet, recunoaștere, 108-11, 115-22, 124-25
Coffey, Frank, 118-19
Colaborare, 66-93
  și caracter creativ, 63-72
  iar creditarea altora, 77-93
  analiști financiari, echipă și performanță, 71-72
  și donatori, 66-67, 72-78 credite idiosincrazie de la, 76 și potriviri, 76, 78-79
  și luarea de perspectivă, 86-93
  și vorbirea neputincioasă, 147-48
  și părtinire de responsabilitate, 81-86
  chirurgi, afiliere și performanță, 70
  și cei care iau, 69-70
  echipa, beneficiaza de donatori, 74-76
Collins, Catherine, 76 de ani
Colosi, Chris, 264
Stiluri de comunicare
  Pronumele la persoana întâi singular în, 36, 193
  comunicare puternică și neputincioasă, 130-54
Comunitate
  înălțare și dăruire, 234-39
  simțul și dăruirea, 224-28, 233-34
Industria calculatoarelor, consumatorii și performanța companiei, 36n
Conley, Chip, 16 ani
Conservation International, 66
Consultanți
  ca dătători, 186-215
Coyle, Daniel, 104
Craigslist
  dezvoltarea, 216-17
  versus Freecycle, 217-220, 226-28
Creativitate
  trăsături de arhitect, studiul, 64-65, 68
  și colaborare, 63-72
  și dătătorii, 65-67
  și cei care iau, 65, 67-69
Creditarea altora, 77-93
  de către dătători, 77-78, 83-86
  lipsa de către cei care iau, 79-81 luarea de perspectivă, 86-93
  și părtinire de responsabilitate, 81-86
Crosier, Benjamin, 38 de ani
Cross, Rob, 52-53
Crutchfield, Richard, 242
Cultură
  și valori importante, 20-21
  și modele de reciprocitate, 5-6n

D
Darwin, Charles, 239
De Dreu, Carsten, 213
Def Jam Records, 119-20
Dell, Michael, 41 de ani
Dichter, Sasha, 267
Dillon, Haley, 38 de ani
Dingman, Thomas, 245-46
Persoane dezagreabile
  donatori versus primitori, 191-93 trăsături legate de, 191
Declinări de răspundere, în vorbire neputincioasă, 144
Dominanța
  și comunicare puternică, 130, 133, 148 și utilizatori, 130, 133
Legături latente, 50-54
  și dătătorii, 51-53
  reactivare, impact de, 50-51
  și încredere, 51
Dovidio, Jack, 226
Drexler, Clyde, 120-22, 124
Drucker, Peter, 70 de ani
Drummond, Jon, 158
Duckworth, Angela, 105-6
Duin, Steve, 116-17
Dunn, Elizabeth, 183 de ani
Dutton, Jane, 248, 262

E
Eagly, Alice, 203n
Pământ către America, 66
Eden, Dov, 97-98, 100
Edmondson, Amy, 85 de ani
Amenințarea ego-ului și escaladarea angajamentului, 113-14
Bătrâni, The, 184
Elevație și dăruire, 234-39
Elkind, Petru, 28-29
Empatia, 195-201
  și altruism, 220-22
  elemente ale, 195, 220, 222
  capcană de empatie și dăruitori, 195-201
  versus generos tit for tat, 198-201
Încurajarea, de potențial în alții, 102-8

Enders, John, 79, 82
Energie, câștig și dăruire, 175-77
Conservarea energiei, motivațiile consumatorilor în, 236-38, 238n
Harta rețelei energetice, 52-53
Ingineri
  ca dătători, 7, 58-59
  rețea socială pentru, 42
Enron
  deces, semne de, 35
  Ken Lay ca primitor, 27-29, 32, 35-37
Erving, Julius, 109, 115, 117, 119
Escaladarea angajamentului, 112-17
Escoto, Kildare, 137-140
Excita, 46-48
Comportamentul expediției, al donatorilor, 74-75
Bunătate extremă, 266-67

Asociații de îngrijire a ochilor, 137

F
Facebook, utilizatori, recunoașterea, 39-41
Corectitudine și potriviri, 5-6, 33, 43n
Fake, Caterina, 31 de ani
Fallingwater, 68-69
Favoruri, așteptări și primitori, 44-45, 58
Feinberg, Matthew, 34 de ani
Feresten, Spike, 93 de ani
Ferrazzi, Keith, 44, 59-60
Luptă sau fugă, 177
Consilieri financiari
  ca dătători, 18-20
  analiza stele ca colaboratori, 71-72
Pronume la persoana întâi singular, folosite de cei care iau, 36, 193
Fiske, Alan, 5-6n
Favoare de cinci minute, 54-60, 264-65
Flynn, Frank, 58-59, 89, 218, 241
Forster, EM, 248
Fowler, James, 56-57
Fraenkel, Fred, 71 de ani
Fragale, Alison, 144-45
Francis, Toma, 79 de ani
Frank, Robert, 23, 204n
Franklin, Benjamin, 152-53
Ciclu liber
  ca comunitate comună, 224-28, 233-34 dezvoltarea, 217-20 înălțare și dăruire, 235, 238-39 alegere liberă în, 248
  distinctivitatea optimă prin, 233-34
  ca altele, 223-24
  primitor și potrivire dând, 222-24
Friedland, Roger, 68 de ani
Friedman, Ray, 206, 252
Prieten, 38 de ani
Frimer, Jeremy, 156 de ani
Frink, John, 86 de ani
Fritz, Heidi, 177
Furst, Stacie, 187

G
Galak, Jeff, 231
Galinsky, Adam, 197
Garbinsky, Emily, 183
Garcia, Ryan, 267
Gardner, Wendi, 179
Gasol, Paul, 123
Gates, Bill, 157
Geller, Jason
  ca dăruitor echilibrat, 188-89 generos tit for tat by, 200 otherish approach by, 214 sincerity screening by, 194
Inegalitatea de gen, tavan de sticlă, 201-3, 203-4n Pit generos pentru tat, 198-201
Genesys Wealth Advisers, 20 de genii, versus creatorii de genii, 63
George, Bill, 168
GetRaised, 265
Dăruirea de cadouri și decalajul de perspectivă, 89-90
Giftivism, 266
Gill, Brendan, 68, 69 de ani
Gino, Francesca, 89, 147-48
Profiluri de donatori
  Abraham Lincoln, 10-16, 199-200

Adam Rifkin, 41-43, 46-50, 53-56
Annie, 148-53
Bill Grumbles, 135-36
CJ Skender, 96-97, 101-2, 105-8
Conrey Callahan, 160-62, 165-66, 168-71, 174-78 David Hornik, 1-9, 17, 23-25
Derek Sorenson, 250-54
Don Lane, 143-46
Freecycle/Deron Beal, 217-20, 224-28, 233-39, 248 George Meyer, 61-67, 73-78, 83-86, 88-93
Jason Geller, 188-89, 194, 200, 214
Jon Huntsman Sr., 35-37, 179-84
Kildare Escoto, 137-40
Lillian Bauer, 186-87, 194, 201, 208-9, 214-15 Peter Audet, 18-20, 189-91, 195-98
Richard Branson, 184-85 Sherryann, Plesse, 22, 255
Stu Inman, 108-11, 115-22, 124-25
Dătători, 4-26
altruism, 220-24
cere ajutor, evitare, 176-77, 268 asertivitate, lipsă de, 201-9 mit burn-out, 165, 178-85 și colaborare, 66-67, 72-78 capcana empatiei, 195-201 în inginerie, 7, 58-59
și escaladarea angajamentului, 114-17 exemple de. *A se vedea* profilurile dăruitorului comportamentul de expediție al, 74-75 în domeniul consilierului financiar, 18-20 creatori de geniu ca, 63 coeficientul donatorului, evaluare, 261 interdependență versus independență, 73 în profesia medicală, 7, 17-18
motivarea lui, 156-58
trăsături negative ale, 6-7, 10
negociere de către, 148-50, 195-215
și networking, 31, 41-58
comunități online pentru dăruire, 265-68
contribuție proprie, minimizare, 81-86 dăruire patologică. *A se vedea* Atingerea de perspectivă a oferi altruist, 88-91, 92-93 în politică, 10-16 comunicare neputincioasă, 130-54 obiceiuri productive de, 4-5, 8-10, 14-15, 22, 50-51, 53-56, 257-58 problema productivității, 9, 175-5, 175-58 186-87, 210-11 și pronoia, 48-50 siguranța psihologică creată de, 85-86 efect pushover, 189-215 reconectarea în timp, 46-54
reticență, motive pentru, 22-23, 241-43, 254-55
părtinire de responsabilitate, lipsă de, 83-86
salariu, 203-4n
în vânzări, 137-42
și auto-recunoașterea, 254-58
în sectorul serviciilor, 17-20
iar succesul, 6-10, 15-16, 156-58
succes, vedere, 257
takers becomin, 219-20, 245-49
primitori deghizat în, 27-28, 31-39
profesori ca, 101-2, 106-7
având încredere în alții, 189-94
în capital de risc, 1-9, 17, 23-25
femei versus bărbați, 203-4n
la locul de muncă, temeri de, 22-23, 241-43, 254-55
Gladwell, Malcolm, 104, 191
Tavan de sticlă, 201-3, 203-4n
Glomb, Theresa, 75 de ani
Goethe, Johann Wolfgang von, 94 de ani
Comunitatea Go-Giver, 267
Goldner, Fred, 48 de ani
Gollwitzer, Peter, 245
Goodfellow, David, 267
BUNĂ provocare de treizeci de zile, 267
Bunăvoință și legături latente, 51-53
Goodwin, Doris Kearns, 15 ani
Google, job crafting, 262-63
Gopnik, Alison, 90 de ani

Bârfa, ca pedeapsă, 34
Granger, Chris, 123n
Granovetter, Mark, 47 de ani
GraphScience, 53
Green Day, 46-48
Greene, Robert, 21 de ani
Grit și dezvoltarea talentului, 105-6
Groening, Matt, 63 de ani
Gross, Bob, 118-19
Groupon, 39-40
Groysberg, Boris, 71 de ani
Grumbles, Bill, 135-36
H
Hagerty, Sean, 173-75
Halbesleben, Jonathan, 177
Hambrick, Donald, 35-37
Handey, Jack, 72 de ani
Fericirea, 170-75, 183-84
Hartman, Phil, 73 de ani
Havlicek, John, 121
Hawthorne, Christopher, 68 de ani
Heevner, Howard, 162
Helgeson, Vicki, 170, 177
HelpOthers.org, 266
Hill, Barton, 146-47
Hoffman, Reid, 31, 41n, 45, 49, 82
Hofmann, Dave, 147-48
Hollander, Edwin, 76 de ani
Holmes, John Andrew, 61 de ani
Homer, Mike, 192-93
HopeMob, 266
Hornik, David
  blogul din, 23-24
  ca dăruitor, 1-9, 17, 23-25, 192
  Conferința Lobby, 24-25
Huckman, Robert, 70 de ani
Huntsman, Jon, Sr., 179-84
  încheierea de afaceri ca dăruitor, 180
  donații umanitare de către, 181
  imagine ca dăruitor, din raportul anual, 35-37 despre legătura dăruirii de avere, 181-82
Huntsman Cancer Center, 181

eu
Identificare. *Vezi și* Empatie
  și comunitatea comună, 224-28
  dăruirea, interiorizarea de către cei care iau, 245-49 efect de asemănare a numelui, 228-33 teoria distincției optime, 233-34
Credite de idiosincrazie și colaborare, 76
Independenţă
  ca simbol cultural, 73
  versus interdependență, 73
  și cei care iau, 69-73, 81
  lucrează singur, 69-73
Influentarea altora
  și comunicarea donatorilor. *Vezi* Comunicarea neputincioasă și primitorii, 130
  trăsături legate de, 130
Inman, Stu
  și escaladarea angajamentului, 114-17
  talent în alții, recunoscând, 108-11 jucători subevaluați, dând șansa, 118-25
Inteligența, teoria investițiilor, 104

Întrebări de intenție, 142, 142n
Teoria investițională a inteligenței, 104
Isaacson, Walter, 153

J
Jacobson, Lenore, 98-99

Jecker, Jon, 152 de ani
Lucrări de muncă, 262-63
Promovarea locurilor de muncă și donatorii, 186-89, 204-8
Johnson, Samuel, 32 de ani
Jones, James Earl, 129
Jones, Steve, 18 ani
Jordan, Michael, 109, 115n, 122-24
Judecător, Timothy, 203

K
Kahneman, Daniel, 33 de ani
Kahnweiler, Jennifer, 265 de ani
Kampen, Emerson, 180
Kanengieter, John, 75 de ani
Bucătăria Karma, 266
Karsten, Anitra, 168
Kaufmann, Edgar, 68-69
Kawasaki, Guy, 45-46
Kersey, Jerome, 120, 124
Khare, Rohit, 40 de ani
Kickstarter, 268
Kim, Eugene, 75 de ani
Ofensiva de bunătate, The, 267
King, Martin Luther, Jr., 27 de ani
„Sărut în sus, cu piciorul în jos”, de către cei care iau, 32-33
Kiva, 231, 268
Klimecki, Olga, 165
Lucrători cu cunoștințe, care lucrează singuri, 70
KnowNow, 40, 42
Kolditz, Tom, 106
Komisar, Randy, 10 ani
Kopelman, Josh, 31 de ani
Korsgaard, Audrey, 114, 116
Krech, David, 242
Kurkoski, Jennifer, 263
L
Landy, David, 152
Lane, Don, 143-46
Lange, Paul van, 91n
Langer, Ellen, 169
Lay, Kenneth
  și familia Bush, 28, 29, 34, 44-45
  deghizat în dăruitor, 27-28, 32, 38-39
  favoruri, revenire așteptată de la, 44-45
  stil de networking, 29-30, 44-45
  recunoscându-se ca primitor, din raportul anual, 35-37
  ca primitor, 27-29, 34, 44-45
Dezvoltarea leadershipului
  talentul în alții, recunoscând. *Vezi* Dezvoltarea talentului
  abordare tipică a, 103-4
Lee, Howard, 39-40
Profesiune juridică, exemplu de comunicare neputincioasă, 126-29, 134-35, 141-42, 146
Lekking
  animale, 34-35
  CEO, recunoscând în, 35-37

Lester, Scott, 116
Să mergem, 209-12
Letterman, David, 62, 66

Levin, Daniel, 50 de ani
Lewis, Harry, 245
Lewis, L. James, 79 de ani
Liles, Kevin, 119-20
Liljenquist, Katie, 150-51
Lincoln, Abraham
  elemente de măreție, 14-15
  generos tit for tat by, 199-200
  ca dăruitor, 10-16
  ca dăruitor dezinteresat, 12-13
LinkedIn, 38
  cel mai bun networker (2011), 41-43
  primitori, recunoscând via, 39-40
Ascultarea și vorbirea neputincioasă, 136-37, 139-40
Micuț, Brian, 48, 215
Lobby, The, 24-25
Logan, Stephen, 12-13
Long, Tim, 74-78, 83, 85, 93
Dragoste, Kevin, 125 de ani
Dragoste, Reggie
  informaţii biografice, 94-97
  potenţial, recunoscut de alţii, 94, 96-97, 105
Love Machine, 264
Lovitz, Jon, 73 de ani
Lyubomirsky, Sonja, 171

M
McAdoo, Bob, 109, 115
McCall, Michael, 84 de ani
McCloskey, Jack, 117
MacKinnon, Donald, 64-65
McLean, Bethany, 28-29
McNatt, Brian, 100-103
Mandela, Nelson, 184
Mann, John David, 267
Căsătoria și întâlnirile
  alegerea cadourilor de nuntă, 89-90
  cupluri care negociază, 196
  părtinire de responsabilitate, 81-82
  problema dăruirii dezinteresate, 170n
Martin, LaRue, 108-11, 115, 117, 122, 125
Maslach, Christina, 161, 177
Potrivitori
  solicitarea de sfaturi de la, 153
  atribute legate de, 5-6, 33, 43n
  și burnout, 178-79
  și colaborare, 76, 78-79
  și Craigslist, 216-20
  legături latente, reactivare, 52
  generos tit for tat, 198-201
  dătători deghizat ca, 22-23
  dăruire și motivații ale, 43-45, 223, 228, 237-38, 244, 258 stil de dăruire a, 258-59
  negociere de către, 149
  și rețele, 43-44, 45
  și profeție care se împlinește de sine, 101
  succes, vedere, 256-57

primitori pedepsiți cu, 33-34
și tit for tat, 198
valoarea de tranzacționare până la, 55
trăsături legate de, 5-6, 33, 43n
Matteson, Joel, 11-12
Profesia medicală
predictori de epuizare, 178-79
dăruitori în, 7, 17-18
afilierea și performanța spitalului, 70 contactul pacientului, importanța, 167-68 decalajul de perspectivă în, 87-88
Medtronic, 168
Meglino, Bruce, 114, 116
Mehta, Nipun, 266
Meyer, George, 61-67
informații biografice, 61-63, 65-66, 72 codul onoarei, 75
ca colaborator, 66-67, 72-78, 83-86, 88-93 creativitatea, 65
și creditarea altora, 77-78, 83-84, 93 comportamentul expediției, 74-75 ca dăruitor, 65-67, 73-78, 83-86, 93 contribuția proprie, minimizarea, 83-85 și luarea de perspectivă, 88-91, 90-91n, 92-93
Michaels, Lorne, 62 de ani
Miller, Dale, 23 de ani
Minds Matter Philadelphia, 161-62, 165-66, 171, 174-75 Misner, Ivan, 60, 267
Modestia și comunicarea neputincioasă, 130-54
Moltz, David, 108
Călugăr , 62 de ani
Moon, Henry, 114
Morris, Michael, 205-6
Moskovitz, Dustin, 31
Motivația, 156-78
cauza, nevoie de dătători, 163-66
fragmentare versus stropire și satisfacție, 170-75 câștiguri de energie și dăruire, 175-77
o sută de ore de fericire, 173-74
vid de impact, umplere de către donatori, 162-69 opțiuni de altă natură, 157-58, 169-79 interes propriu versus interes al altora, 156-58 luători, 162-63
Murnighan, Keith, 50 de ani
Murphy, Terry, 111, 122
Myspace, 38

N
Efect de asemănare nume, 228-33, 231n
Neal, Lloyd, 115
Negociere
căutând sfat în timpul, 150-53
capcană a empatiei în, 196-97
şi dătătorii, 148-50, 205-9
și potriviri, 149
abordare diferită a, 205-9, 211-15
și vorbirea neputincioasă, 148-54
trecerea de la a lua la a da, 250-54
și primitorii, 149
Nelson, Leif, 234-35
Rețea, 34-60
beneficiază de, 30, 46-50 contagiune a dăruirii, 56-58 legături latente, 50-54 hartă rețelei energetice, 52-53 rețele dăruitoare, funcționarea, 46-50, 52-56 și donatori, 31, 41-58 momente karmice, 46-50 și online-44, 46-50 și matchers. *Vezi* Rețele sociale Reciprocity Ring, 239-45 reconectarea în timp, 46-54 și takers, 29-30, 43-46, 56 takers, recunoscând, 34-38
Newmark, Craig, 216-17
New Show, The, 62
Nordgren, Loran, 86-87
Norton, Michael, 183, 234-35
Nu neapărat știrile, 85

Nowak, Martin, 198-99

O
Oakley, Barbara, 157
Obama, Barack și Reggie Love, 94-95 Odenkirk, Bob, 93
Office, The, 63
Ogilvie, Bruce, 121
Olajuwon, Hakeem, 115n
Omine, Carolyn, 64, 76, 86, 92-93
106 mile, 42, 49, 52, 56
Opower, 238
Teoria distincției optime, 233-34
Oshinsky, David, 79-80, 82
Altul-interes, ca motivație a dăruitorilor, 156-58 Abordări alte
  fragmentare versus stropire, 170-75
  Freecycle as, 223-24 generous tit for tat, 198-201 giver motivation, 157-58, 169-79 strategia de negociere, 205-9, 211-15 și reziliență, 179 în scris, 170n
Liceul Overbrook (Philadelphia), 158-62, 176 Owen, David, 61-62, 65-66

P
PandaWhale, 41
Park, Joyce, 41-42, 48-49
Parker, Andrew, 52-53
Parker, Sean, 31 de ani
Parker, Sharon, 76 de ani
Patterson, Ray, 115n
Pausch, Randy, 199
Payne, Don, 75, 86
PayNearMe, prezentare de afaceri pentru, 1-5, 8-9
Pelham, Brett, 229
Pennebaker, James, 136-37, 170n

Perlow, Leslie, 172
Luarea în perspectivă, 86-93
  și căutarea de sfaturi, 151-52
  și dătătorii, 88-91, 92-93
  sensul lui, 87-88
  si fratii mai mari, 90-91n
  și cei care iau, 88, 91-92
Persuasiune
  în negociere. *Vezi* Negociere
  și vorbirea neputincioasă, 142-48
Phelps, Nancy, 138
Fotografii, luați, recunoașterea în, 35-37
Pink, Daniel, 130, 135
Pisano, Gary, 70 de ani
Plesse, Sherryann, 22, 255
Vaccinul antipolio, ca efort de colaborare, 79-81
Politică
  ca obținerea de afaceri, 10
  dăruitori și succes în, 10-16
Porter, Terry, 120, 124
Potential in altii, recunoscand. *Vezi* Dezvoltarea talentului
Comunicare puternică
  limitări ale, 132, 148
  a luatorilor, 130, 133, 147
Comunicare neputincioasă, 130-54
  exemplu de temă publicitară, 142-46
  căutând sfat în, 150-53

minusuri la, 146-47
elemente ale, 130-31
și performanța de grup, 147-48
avocat și succes, 126-29, 134-35, 141-42, 146
ascultând în, 136-37, 139-40
și negociere, 148-54
și persuasiunea, 142-48
practică, 265
efect prafall, 134-35, 134n
și prezentând, 131-35
chestionare în, 139-42
si vanzarea, 136-42
markeri tentativi în, 144-46
vulnerabilitate, exprimându-se în, 133-35, 151
Efectul Prafall, 134-35, 134n
Prestigi, influență prin, 130
Problema productivității și dăruitorii, 58-59, 155, 172-73, 186-87, 210-11 Pronoia
definit, 48
și dătătorii, 48-50
Siguranța psihologică
creat de donatori, 85-86
aspecte negative ale, 85n
Pedeapsă
bârfă ca, 34
de primitori pe meciuri, 33-34
Efect de împingere
probleme de asertivitate, 201-9
capcana empatiei, 195-201
abordare diferită a, 205-9, 211-15
având încredere în alții, 189-94
Putnam, Robert, 55-56

Q
Quaid, Randy, 73 de ani
Întrebări
întrebări de intenție, 142, 142n
în vorbirea neputincioasă, 139-42
Quigley, Jim, 265

R
Ramsay, Jack, 110, 117
Site-ul pentru acte de bunătate aleatorii, 267
Reciprocitate
și burnout, 165-73, 177-85
şi colaborare, 63-93
iar creditarea altora, 77-93
si cultura, 5-6n
şi motivaţie, 156-78
și networking, 34-60 comunicare neputincioasă, 130-54 efect pushover și donatori, 189-215 stiluri. *Vezi* Dătători; Potrivitori; Dezvoltarea talentului Takers, 94-125
Reciprocity Ring, 239-45, 261-62
dând, ușurință de, 243-44
și cei care iau, 244-45
Renkoo, 41, 48-49
Repacholi, Betty, 90 de ani
Reputaţie
efectele dăruirii, 38-40, 67, 76-81, 145, 187, 244 bârfe ca pedeapsă, 34
informații despre rețelele sociale, 38-39
Reziliență

și fericirile s, 183-84
și alții, 179
Grupul de sisteme de resurse, 44
Prejudecata de responsabilitate, 81-86
Richards, Ann, 44-45
Rifkin, Adam Forrest, 40-43
Favoare de cinci minute, 54-60, 264-65
ca dăruitor, 41-43, 46-50, 53-56
rețea dăruitoare de, 46-50, 52-56
Site-ul fanilor Green Day de, 46-48
maxima de 47
și alții Adam Rifkin, 228-29, 232
productivitate de, 59
Rifkin, Adam (Hollywood Adam), 228-29, 232
Rivali
ajutor în caz de urgență, 226n
în politică și dăruitori, 12-15, 199-200
Robbins, Frederick, 79, 82
Robertson, Oscar, 121
Avocat Rocket, 9
Roosevelt, Theodore, 126
Rosen, Ben, 187
Rosenthal, Robert, 98-99
Ross, Michael, 81 de ani
Rosso, Brent, 248

Rouf, Raymond, 43, 53, 55
Ryan, Richard, 175 de ani

S
Sacks, Mike, 63, 93
Sf. Aubin, Ed de, 68, 69, 92
Salariu
tavan de sticlă și femei, 201-3, 203-4n
mai putin pentru donatori, 203-4n
dintre directorii executivi ai pretenților, 36
Salk, Jonas
credit pentru muncă, pretenție, 79-81
și decalaj de perspectivă, 91n
și părtinire de responsabilitate, 82
Oameni de vânzări
ca dătători, 7, 135-42
Salk, Peter, 81 de ani
Sands, Greg, 192-93
Saturday Night Live, 62, 72-74
Schwartz, Barry, 243
Schwartz, Shalom, 20-21
Scully, Mike, 64 de ani
A doua viață, 264
Seeley, Elizabeth, 179
Seinfeld, 62, 93
Profeție auto-împlinită, 99-102
comportamentele profesorului legate de, 99-102
Interesul propriu, ca motivație a dăruitorilor, 156-58 Dăruirea dezinteresată
cerând ajutor, evitând, 176-77, 268
capcana empatiei, 195-201
ca altruism patologic, 157-58, 170, 170n
în politică și dăruitor, 12-15
problema de productivitate a, 172-73, 186-87

efectul pushover și dăruitori, 189-215
De vânzare
şi dătătorii, 137-42
și vorbirea neputincioasă, 136-42
vederi stereotipe despre, 135
Trimite dragoste, 264
Sectorul serviciilor, donatori în, 17-20
ServiceSpace, 266
Shader, Danny, 1-5, 8-9, 192-93
Shambora, Jessica, 42 de ani
Shields, Iacov, 11-12
Shipp, Abbie, 187
Showtime, 53-54, 229
Sicoly, Fiore, 81
Silten, Bobbi, 16 ani
Silverstein, Shel, 21 de ani
Simmons, Russell, talentul în alții, recunoașterea, 119-20 Simon, Carley, 128
Simon, Herbert, 155, 185
Simon, Sam, 63, 67, 88-89
Simonsohn, Uri, 231n
Simpsons, The, 63-64, 66
ca efort de colaborare, 74, 76-77, 77n, 83-86 Screening de sinceritate, 189-94
și persoane agreabile versus neplăcute, 191-93
Cântăreață, Tania, 165 de ani
Skender, CJ
obiceiuri de, 107n
talent în alții, recunoașterea, 96-97, 101-2, 105-6, 117-18 Skilling, Jeff, 37
Mică, Deborah, 231
Smith, Adam, 216, 220, 222
Smith, Charles Miller, 180
Smith, Dean, 123n
Smith, Tommie, 110-11
Smith, Will, 93, 158
Soccorsy, Ben, 168 de ani
Rețelele sociale. *Vezi și* Rețea
începutul, 38
cel mai bun networker (2011), 31, 41-43
informații despre reputație, acces la, 38-39 utilizatori, recunoaștere pe, 30, 39-41, 43
Sprijin social, burn-out, beneficii pentru, 177-78
Sonju, Norm, 118
Sonnentag, Sabine, 176n
Sorenson, Derek, ca donator, trece la, 250-54
Spencer, Graham, 46-50
Spitznagel, Eric, 66 de ani
Stropire, versus fragmentare, 170-75
Stanton, Edwin, 16 ani
Staw, Barry, 112-13
Stephen, Andrew, 231
Stern, Ithai, 150
Stockton, John, 109
Stossel, Ioan, 128-29
Stres. *Vezi și* Burn-out
luptă sau fugă, 177
Centrul de consiliere pentru studenți, 184-85
Bâlbâială, 128-29
Succes
a dătătorilor, 6-10, 15-17, 156-58
punctul de vedere al donatorului, 257

Vedere de potrivire a, 256-57
vizualizarea utilizatorului, 256
trăsături legate de, 4
legătura dătătoare de bogăție, 181-82
Summit-ul Națiunilor Industrializate, 29
Eșecul costurilor scufundate, 113
Sun Tzu, 21-22
Trăsături de supererou, 234-35
Sze, David, 41n

T
Tafel, Edgar, 68 de ani
Etichetați întrebări, în vorbire neputincioasă, 144
Preluatori
solicitarea de sfaturi de la, 153
devenind dătători, 219-20, 245-49
funcții în consiliul director, 150
productivitate call center, 162-63
Cei care acceptă CEO, recunoscând, 34-38
și colaborare, 69-70
și creativitate, 65, 67-69 deghizat în dăruitori, 31-39 și capcana empatiei, 195-201 și escaladarea angajamentului, 113-17 așteptări de la ceilalți, scăzute, 101 favoruri, revenire așteptată de la, 44 45, 58 primele impresii ale, 32 genialitate, dependență, 36 interdependență, dependență, 36 81 influență, trăsături legate de, 130 „sărut în sus, lovire în jos”, 32-33 pierderi/declin de, 28, 33-34, 45, 67-69, 80-81 negociere de, 149
și rețele, 29-30, 39-41, 43-46, 56 decalaj de perspectivă, 88, 91-92 în putere, comportamentul, 33
comunicare puternică, 130, 133, 147 pedepsit de potriviri, 33-34 în Reciprocity Ring, 244-45 părtinire de responsabilitate a, 82, 84 screening sinceritate pentru a identifica, 189-94 dezvăluiri rețele sociale despre, 39-41, 43 succes, vedere, 256, tendințe legate de, 256, 256
Dezvoltarea talentului, 94-125
baschetbalist și antrenor, 108-11, 115-22, 124-25 concert pianist studiu, 104-5
candidați dezamăgiți, investiții în, 108-12 încurajarea, efectele, 102-8 escaladarea conceptului de angajament, 112-17 și donatori, 101-2, 106-7, 114-17 grija și succesul, 105-6 teoria investițională a inteligenței, 1014-10 practicieni de succes și împliniri depline profeție, 99-102 și luați, 101, 113-14
profesori și elevi, 96-97, 99-102, 105-8 din rezultatele testelor, 98-99, 100 abordare tradițională a, 103-4 persoane subevaluate, oferind șansa, 118-25 Taliesin, 69 Taylor, Shelley, 178
Profesori
epuizare, 160-61, 165-66
ca dătători, 101-2, 106-7, 160-78 profeție auto-împlinită, 99-102 potențial de elev, în curs de dezvoltare, 96-97, 101-2, 105-8 Teach for America (TFA), 159-62
Echipa Vanguard, 175
Echipe și lucru în echipă. *Vezi* Colaborare
Marcatori tentativi, în vorbirea neputincioasă, 144-46 Thompson, Wayne, 111, 115, 117-18
Tit pentru tat
generos tit for tat, 198-201
ca strategie de potrivire, 198
Tocqueville, Alexis de, 242
Todd, Mary, 199
Traynham, Beth, potențial, recunoscut de alții, 95, 97, 105
Trumbull, Lyman, 11-14, 199-200
Încredere în alții, 189-94
capcana empatiei, 195-201
screening sinceritate, 189-94
Tutu, Desmond, 184
Twain, Mark, 1, 10

U
Jocul ultimatum, 33
Up Your Giggy, 65 de ani
Uzzi, Brian, 30 de ani

V
Valori, viziune interculturală, 20-21
Capitaliștii de risc, ca donatori, 1-9, 17, 23-25
Virgin Unite, 184
Vitti, Jon, 77 de ani
Vohs, Kathleen, 183
Volkswagen, reclame, succes de, 142-46
Voluntari
și fericire, 183
regulă de o sută de ore și fericire, 173-74
Vulnerabilitate
și comunicare neputincioasă, 151
și vorbirea neputincioasă, 133-35

W
Waal, Frans de, 223
Walker, Charls, 29 de ani
Walker, Larry, 156 de ani
Walker, Pinkney, 29 de ani
Wallaert, Matt, 265
Walter, Jorge, 50 de ani
Walton, Bill, 117, 119, 129
Walton, Dave, stilul de comunicare neputincios al, 126-29, 134-35, 141-42, 146
Ward, Elsie, 79 de ani
Averea, -dând legătura, 181-82
Webster, Gregory, 38 de ani
Weinberg, Larry, 122 de ani
Weiner, Jeff, 41 de ani
Weinstein, Dan, 44 de ani
Weinstein, Netta, 175
Welch, Jack, 128-29
Welle, Brian, 263
Weller, Thomas, 79, 82
Wentworth, John, 199-200
Westphal, James, 150
Wikipedia, 223
Willer, Rob, 34, 76, 218, 227
Williams, Evan, 31, 52 de ani
Wiseman, Liz, 63 de ani
Femei
ca dătători versus bărbați, 203-4n
tavan de sticlă, 201-3, 203-4n
Wonder Years, The, 62
Locul de muncă
dăruitori, temeri de, 22-23, 241-43, 254-55

job crafting, 262-63 modele de reciprocitate în, 5-6
Wright, Frank Lloyd, suișuri și coborâșuri ale carierei, 67-69 stil colaborativ de, 69, 78 credit pentru muncă, pretinderea, 78, 92 necinste, 68, 78 motto-ul familiei, 73 și decalajul de perspectivă, 91-92, 91-92, 902n trăsături ale utilizatorului, 67-77
Wright, John, 68, 92 Wrzesniewski, Amy, 262-63
Wuthnow, Robert, 242

Y
Mai tânăr, Julius, 79-81
YouTube, 49
Yurochko, Francis, 79 de ani

Z
Zak, Sonya, 218
Zellman, Harold, 68 de ani
ZocDoc, 267

* Alan Fiske, antropolog la UCLA, constată că oamenii se angajează într-un amestec de dăruire, primire și potrivire în fiecare cultură umană – din America de Nord până în America de Sud, din Europa până în Africa și Australia până în Asia. În timp ce locuia cu un grup tribal din Africa de Vest în Burkina Faso, numit Mossi, Fiske a găsit oameni care comutau între dăruire, primire și potrivire. Când vine vorba de pământ, mossii sunt dăruitori. Dacă vrei să te muți în satul lor, ei îți vor acorda automat pământ fără să aștepți nimic în schimb. Dar pe piață, Mossi sunt mai înclinați să ia, tocmeind agresiv pentru cele mai bune prețuri. Și când vine vorba de cultivarea hranei, mossii sunt susceptibile să fie potrivitori: se așteaptă ca toată lumea să aducă o contribuție egală, iar mesele sunt împărțite în părți egale.

* Interesant, în jocurile cu ultimatum, este rar ca divizorul să propună ceva atât de neregulat. Mai mult de trei sferturi din separatoare propun o împărțire perfect uniformă, acționând ca niște potriviri.

* În studiul industriei computerelor, când directorii executivi erau la cârma, firmele aveau performanțe mai fluctuante, extreme, măsurate prin randamentul total al acționarilor și rentabilitatea activelor. Au avut victorii mai mari, dar pierderi mai mari. Actorii au fost extrem de încrezători în pariurile lor, așa că s-au îndreptat spre garduri. Au făcut mișcări îndrăznețe, grandioase, care au inclus achiziții mai multe și mai mari, precum și schimbări majore în strategia companiei. Uneori, aceste mișcări au dat roade, dar pe termen lung, cei care iau deseori își pun companiile în pericol.

* Acesta este un semn din cap către un cântec „Weird Al” Yankovic despre tocilari, care include replica „Sunt fluent în JavaScript, precum și Klingon”. Pentru înregistrare, Rifkin își face griji cu privire la cantitatea de timp pe care a pierdut-o în viața sa tastând două spații după o perioadă, în loc de unul.

* Din punct de vedere tehnic, deoarece angajații LinkedIn au o serie de avantaje în conectarea cu oamenii de pe LinkedIn, persoanele din interior au fost excluse din analiza *Fortune* . În mod neoficial, este de remarcat faptul că Rifkin a fost în fruntea tuturor angajaților LinkedIn, cu excepția a doi: fondatorul Reid Hoffman și membrul consiliului de administrație și investitorul David Sze.

* Desigur, atunci când cei care iau și potrivesc dau pentru a primi, o fac cu scopuri diferite. Actorii caută de obicei să obțină cât mai mult posibil, în timp ce participanții sunt motivați să mențină schimburi egale.

* Deși mă concentrez pe George Meyer, este important să recunosc că comedia din *The Simpsons* a fost întotdeauna o realizare colectivă. În special, Meyer se grăbește să-l laude pe Jon Swartzwelder, care a scris cinci duzini de episoade, mai mult decât dublul oricărui alt scriitor din istoria emisiunii. Alți contribuitori cu multe credite scriitoare includ Joel Cohen, John Frink, Dan Greaney, Al Jean, Tim Long, Ian Maxtone-Graham, Carolyn Omine, Don Payne, Matt Selman și Jon Vitti. Desigur, notează Meyer, această listă nu include creatorii și mulți alți scriitori, producători și animatori care au modelat succesul spectacolului. Meyer a început să împartă creditul de la început. „În *Army Man,* am simțit că dacă oamenii ar scrie, ar trebui să primească credit pentru asta, mai ales că o făceau gratuit.” El a folosit un simbol unic al Armatei pentru a recunoaște contribuția fiecărui scriitor. "A fost o decizie proastă", spune Meyer, râzând, "pentru că a trebuit să le decup pe toate cu un cuțit X-Acto și să le ciment de cauciuc pe această placă pe care o foloseam. A fost greu să le găsesc în modelul de pe cuvertura mea."

* Mulți oameni din interior cred că incidentul de luare de credite, împreună cu atenția acordată de Salk presei, a fost un motiv major pentru care Academia Națională de Științe nu l-a admis niciodată pe Salk. Dar dezbaterea continuă cu privire la motivul pentru care nu i s-a acordat un premiu Nobel. Unii oameni de știință au susținut că, deși vaccinul antipolio a avut o contribuție aplicată neprețuită la sănătatea publică, nu a fost o contribuție originală la cunoștințele științifice fundamentale.

* Există o latură întunecată a siguranței psihologice? Mulți manageri cred că, tolerând greșeli, trimit un mesaj că este în regulă să faceți greșeli. Astfel de greșeli ar putea să nu fie dezastruoase într-un sitcom de televiziune, dar luați în considerare un cadru în care viețile sunt în joc: unitățile spitalicești. Edmondson a cerut membrilor a opt unități spitalicești să evalueze cât de multă siguranță psihologică au simțit în unitate și câte erori de medicație au făcut. Desigur, cu cât siguranța psihologică este mai mare, cu atât este mai mare numărul de erori raportate. În unitățile în care profesioniștii din domeniul sănătății au simțit că greșelile lor vor fi iertate, păreau mai probabil să livreze pacienților medicamentele greșite, punându-i în pericol pentru un tratament ineficient sau reacții alergice. Are sens intuitiv că toleranța față de erori i-ar face pe oameni să devină mulțumiți și să facă mai multe erori, dar Edmondson nu a fost convins. Ea a motivat că siguranța psihologică creștea confortul cu raportarea erorilor, nu provoacă erori. Desigur, cu cât siguranța psihologică a unității este mai mare, cu atât mai multe erori raportate. Dar când Edmondson a examinat date mai obiective și independente despre erorile de medicație, unitățile sigure din punct de vedere psihologic nu au făcut, de fapt, mai multe erori. De fapt, cu cât siguranța psihologică într-o unitate este mai mare, cu atât au făcut *mai puține* erori. De ce? În unitățile lipsite de siguranță psihologică, profesioniștii din domeniul sănătății și-au ascuns greșelile, temându-se de pedeapsă. Drept urmare, ei nu au putut să învețe din greșelile lor. Pe de altă parte, în unitățile cu siguranță psihologică ridicată, raportarea erorilor a făcut posibilă împiedicarea acestora să avanseze.

* Desigur, a observat soția mea, prietenii noștri vor adora sfeșnicele – pur și simplu nu știau că există un cadou atât de rafinat. Dacă ar fi făcut-o, sfeșnicele ar fi fost cu siguranță în registrul lor. Și avea dreptate.

* Crescând ca cel mai mare copil din familia sa, Meyer a avut o mulțime de oportunități de a exersa luarea de perspectivă. Studiile arată că a avea frați mai mici ne dezvoltă instinctele de dăruitor, oferind experiență de predare, îngrijire a copiilor, hrănire și curățare. Experții au recunoscut de mult timp că, în calitate de frați mai mari, în special dacă suntem primul născut, suntem însărcinați să avem grijă de frații noștri mai mici, ceea ce necesită o atenție acută la nevoile și dorințele lor unice – și la modul în care acestea diferă de ale noastre. Dar Frank Lloyd Wright și Jonas Salk au fost primii născuți: Wright avea două surori mai mici, iar Salk avea doi frați mai mici. Mai este ceva în mediul familial al lui Meyer care l-ar fi împins în direcția celui care dă. Într-o serie de studii conduse de psihologul olandez Paul van Lange, cei care dau au avut mai mulți frați decât cei care iau și potrivesc. Dătătorii au avut în medie doi frați; cei care iau și potrivesc aveau în medie un frați și jumătate. Mai mulți frați însemna mai multă împărtășire, ceea ce părea să predispună oamenii spre dăruire. Poate că nu este o coincidență faptul că George Meyer este cel mai mare dintre cei opt frați. Interesant este că datele lui van Lange au arătat un efect de soră, nu doar un efect de frate. Cei care dăruiau nu aveau mai mulți frați decât cei care iau și potrivesc, dar aveau șanse cu 50% mai mari să aibă surori. Este de remarcat faptul că dintre cei șapte frați mai mici ai lui Meyer, cinci sunt surori.

* Skender face în mod compulsiv liste cu orice, de la melodiile sale preferate până la cele mai bune zece zile din viața lui și își aranjează bancnotele în portofel în ordinea numerelor lor de serie. El deține peste opt sute de perechi de bretele, fiecare având un nume și un număr unic. Își clasifică șosetele și lenjeria în ordine alfabetică și își așterne hainele cu săptămâni înainte. De mai bine de două decenii, a purtat un papion în fiecare luni, joi și sâmbătă, chiar și atunci când își tunde gazonul. El este religios pentru a fi primul care ajunge în parcare la serviciu, de obicei înainte de cinci dimineața , totuși este cunoscut pentru că rămâne după miezul nopții la sesiunile de revizuire pentru a ajuta studenții să se pregătească pentru examene. El își traduce sfatul despre reciprocitate în limbajul contabilității: „Aș prefera să am o creanță mare decât o datorie mare”. Pentru a-și pune sarcina didactică în perspectivă, un profesor tipic de facultate predă între trei și opt clase pe an. De-a lungul unei cariere, asta se ridică undeva la o sută și trei sute de clase. Skender aproape a dublat acest lucru și recent i-a spus decanului său că intenționează să predea încă treizeci și cinci de ani. Numai în anul calendaristic 2012, peste două mii de studenți au urmat cursurile lui Skender. Pentru a satisface cererea, universitatea și-a mutat odată clasa într-o sală specială supradimensionată, departe de campusul principal. Chiar și atunci când predă dimineața devreme, sala de clasă este plină și mulți alți studenți își doresc să se poată înscrie. Pentru unu opt dimineața . clasa, avea 190 de elevi pe lista de asteptare.

* Pentru a fi corect, cariera lui Bowie a fost îngreunată de accidentări. La facultate, a ratat două sezoane complete din cauza rănilor la tibie. Înainte de draft, pentru a se asigura că Bowie era complet sănătos, Inman l-a supus unui examen fizic de șapte ore. Bowie a avut un prim sezon solid, dar după aceea, accidentările l-au făcut să rateze 81% din meciuri în următoarele patru sezoane, inclusiv aproape două sezoane întregi. Iar Inman și cercetașii săi nu au fost singurii care au pariat pe Bowie peste Jordan. În iunie 1984, după proiect, un titlu *din Chicago Tribune* scria „Apologetic Bulls „Stuck" with Jordan." Directorul general al Bulls, Rod Thorn, a părut dezamăgit. „Ne-am dori să aibă 7 picioare, dar nu este", a plâns Thorn. "Doar că nu era un centru disponibil. Ce poți face? Jordan nu va schimba această franciză... Este un jucător ofensiv foarte bun, dar nu un jucător ofensiv copleșitor." Chiar și Jordan părea să susțină selecția lui Bowie: „Bowie se potrivește mai bine decât aș face mine", a spus el în timpul anului său de debut, deoarece Portland avea „o supraabundență de paznici mari și atacanți mici". Poate cea mai bună apărare a alegerii lui Inman a fost oferită de Ray Patterson, care a condus Houston Rockets în 1984, după ce l-a ales pe Hakeem Olajuwon primul în acea draft înainte de Bowie și Jordan: "Oricine spune că l-ar fi luat pe Jordan peste Bowie fluieră în întuneric. Jordan pur și simplu nu a fost atât de bun."

* Interesant este că antrenorul de baschet al lui Jordan de la Universitatea din Carolina de Nord, legendarul Dean Smith , a avut mai mult un stil de dăruitor. Împotriva propriilor sale interese și a rezistenței puternice din partea asistenților săi, Smith l-a sfătuit pe Jordan să intre devreme în draftul NBA, înainte de ultimul an. Smith avea o regulă: „Facem ce este mai bine pentru jucător în afara sezonului și ce este mai bine pentru echipă în sezon.” Pe măsură ce salariile NBA au crescut vertiginos, Smith a încurajat fiecare jucător care a avut o șansă bună să fie ales în primele cinci sau zece să părăsească colegiul mai devreme și să-și asigure viitorul financiar, atâta timp cât a promis că se va întoarce și își va termina studiile mai târziu. În cei treizeci și șase de ani ca antrenor principal, Smith a trimis nouă sportivi la draft mai devreme, iar șapte și-au îndeplinit promisiunile. Deși Smith își încuraja cei mai buni jucători să părăsească echipa, a pune pe primul loc interesele jucătorilor săi părea să-l ajute să recruteze talente de top și să construiască încredere și loialitate. Smith s-a retras cu 879 de victorii, apoi mai multe decât orice antrenor din istoria NCAA; echipele sale au făcut unsprezece Final Fours și au câștigat două campionate naționale. După cum explică Chris Granger, vicepreședinte executiv la NBA, " Oamenii talentați sunt atrași de cei cărora le pasă de ei . Când ajuți pe cineva să fie promovat din echipa ta, este o pierdere pe termen scurt, dar este un câștig clar pe termen lung. Este mai ușor să atragi oameni, pentru că se vorbește că filozofia ta este să ajuți oamenii."

* Este demn de remarcat faptul că efectul prafall depinde de stima de sine a publicului. Comunicarea neputincioasă umanizează comunicatorul, așa că ar trebui să fie cel mai atrăgătoare pentru publicul care se consideră uman: cei cu stima de sine medie. Într-adevăr, Aronson și colegii săi au descoperit că atunci când oamenii competenți comit gafe, publicul cu stima de sine medie răspunde mai favorabil decât publicul cu stima de sine ridicată și scăzută.

* Același model a apărut într-un alt studiu, unde mai mult de șase sute agenti de vanzari responsabili cu produsele pentru femei au completat un chestionar care a dezvăluit dacă sunt donatori: au încercat să ofere produsul care se potrivește cel mai bine nevoilor clienților? Când cercetătorii și-au urmărit veniturile din vânzări, donatorii nu au avut inițial niciun avantaj. Pe măsură ce au ajuns să-și înțeleagă clienții, donatorii au tras din ce în ce mai departe. Până în al treilea și al patrulea trimestru, donatorii aduceau venituri semnificativ mai mari. Donatorii au adunat mai multe informații despre nevoile clienților și au fost mai flexibili în modul în care au răspuns clienților.

* O parte din motivul pentru care intenția pune întrebări munca este că ei provoacă angajament: odată ce oamenii spun da, se simt obligați să urmeze. Dar, în mod interesant, cercetările sugerează că întrebările privind intenția pot funcționa chiar și atunci când oamenii spun inițial nu. Întrebările declanșează reflecția, iar dacă comportamentul este atractiv, unii oameni se răzgândesc și decid să o facă.

* Declinare a răspunderii : Anumite tipuri de declinare a răspunderii sunt mai riscante decât alte forme de comunicare neputincioasă. De exemplu, este obișnuit ca oamenii să înceapă o propoziție cu „Nu vreau să par egoist, dar... Psihologii au arătat că acest tip de declinare a răspunderii se întoarce înapoi: crește așteptarea că vorbitorul va spune ceva egoist, ceea ce îl determină pe ascultător să caute – și să găsească – informații care confirmă egoismul vorbitorului.

* Interesant este că atunci când liderii și managerii au transmis același mesaj, nu a funcționat. Studenții bursieri au putut vorbi din experiență personală despre importanța muncii apelanților și ce a însemnat aceasta pentru ei personal. Deși deseori ne uităm la lideri și manageri pentru a inspira angajații, atunci când vine vorba de combaterea epuizării donatorului, poate exista un avantaj al inspirației de externalizare. clienților, clienților, studenților și altor utilizatori finali care pot atesta impactul produselor și serviciilor donatorilor.

* Cercetările arată că la locul de muncă, oamenii care se angajează în renunțare dezinteresată ajung să simtă supraîncărcat și stresat , precum și se confruntă cu un conflict între muncă și familie. Acest lucru este valabil chiar și în căsătorii: într-un studiu asupra cuplurilor căsătorite, oamenii care nu au reușit să mențină un echilibru între propriile nevoi și nevoile partenerului lor au devenit mai deprimate în următoarele șase luni. Dând prioritate intereselor altora și ignorându-și propriile, cei care dăruiesc dezinteresați se epuizează.

* Efectele benefice de a fi alterist pot fi chiar vizibile în scrisul nostru . Psihologul James Pennebaker a reușit să urmărească câștigurile în sănătate din cuvintele pe care oamenii le folosesc în intrările lor de jurnal. „Scrierile celor a căror sănătate s-a îmbunătățit au arătat o rată ridicată de utilizare a cuvintelor I într-o ocazie și apoi rate ridicate de utilizare a altor pronume cu următoarea ocazie și apoi trecerea înainte și înapoi în scrierile ulterioare", explică Pennebaker în *Viața secretă a pronumelor,* astfel încât „oamenii sănătoși spun ceva despre propriile lor gânduri și apoi explorează din nou ceea ce se întâmplă despre ei înșiși despre ei înșiși și apoi explorează ceea ce se întâmplă în scris despre ei înșiși." Persoanele ale căror înregistrări în jurnal sunt pur egoiste sau altruiste, pe de altă parte, sunt mult mai puțin probabil să arate îmbunătățiri ale sănătății.

* Numărul optim de ore pe an poate scădea sub o sută pe măsură ce îmbătrânim. Într-un studiu asupra adulților americani de peste șaizeci și cinci de ani, cei care s-au oferit voluntar între una și patruzeci de ore în 1986 au avut mai multe șanse să trăiască în 1994 decât cei care s-au oferit voluntar zero sau mai mult de patruzeci de ore. Acest lucru a fost adevărat chiar și după ce am controlat condițiile de sănătate, activitatea fizică, religia, venitul și o mulțime de alți factori care ar putea influența supraviețuirea.

* Interesant este că impulsul emoțional de la dăruire nu are întotdeauna efect imediat . Când psihologul Sabine Sonnentag și cu mine am chestionat pompierii și salvatorii europeni, am constatat că în zilele în care aceștia aveau un impact pozitiv substanțial asupra celorlalți, erau energizați acasă după muncă, dar nu în timpul serviciului. Văzând impactul lor i-a ajutat să experimenteze o mai mare înțeles și maiestrie, dar numai după ce au reflectat asupra impactului acțiunilor lor au experimentat întreaga sarcină a dăruirii.

* Există o captură: pe măsură ce oamenii devin mai bogați , ei dau mai mulți bani în total, dar oferă fracțiuni mai mici din venitul lor anual. Într-un studiu, psihologii au demonstrat că doar gândirea la statutul socioeconomic este suficientă pentru a schimba cantitatea de donații caritabile pe care o considerăm potrivită. Când oamenii se considerau undeva la mijlocul scării bogăției, s-au simțit obligați să dea 4,65% din venitul lor anual pentru caritate. Dar când s-au imaginat în vârful scării, au raportat doar obligația de a oferi 2,9 la sută din venitul lor anual unor organizații de caritate. Tendințe similare pot fi găsite în lumea reală: în Statele Unite ale Americii, gospodăriile care câștigă mai puțin de 25.000 de dolari pe an donează 4,2% din veniturile lor către organizații de caritate. Gospodăriile care câștigă peste 100.000 de dolari pe an donează doar 2,7% din veniturile lor către organizații de caritate.

* Noi cercetări arată că aceste tendințe sunt puternic influențate de forțele biologice. Într-un studiu, psihologii au folosit RMN pentru a scana creierul a persoanelor care au raportat că sunt agreabile versus dezagreabile într-un sondaj. Oamenii agreabili au avut un volum mai mare în regiunile creierului care procesează gândurile, sentimentele și motivațiile altora, cum ar fi cortexul cingulat posterior. Potrivit geneticienilor comportamentali, cel puțin o treime din agreabilitatea, și posibil mai mult de jumătate, este ereditară - atribuită genelor. Dacă oamenii au o personalitate agreabilă sau neplăcută pare să fie cel puțin parțial stabilit.

* Psihologii au făcut inițial aceeași greșeală, incluzând caracteristici precum a fi altruist în cadrul trăsăturii generale de agreabilitate. Cercetări mai recente au arătat că (a) compasiunea și politețea sunt două aspecte separate ale agreabilității, (b) dimensiunea compasiunii este mai mult legată de onestitate și umilință decât de agreabilitate și (c) agreabilitatea poate fi distinsă de valorile dăruitorului. Pe parcursul cărții, am avut grijă să mă concentrez în primul rând pe studii care au fost concepute în mod explicit pentru a investiga dăruirea, primirea sau potrivirea. În câteva momente, totuși, am folosit studii de agreabilitate pentru a surprinde donatori în locuri în care elementele sondajului fac referire directă la dăruire, cum ar fi „Îmi place să îi ajut pe alții”.

* În acest capitol, la cererea intervievaților, am deghizat identitățile mai multor personaje cheie. Lillian Bauer este un pseudonim, la fel ca Brad și Rich în povestea lui Peter Audet, și Sameer Jain, un bărbat pe care îl vei întâlni mai târziu.

* Aceasta ridică o întrebare mai largă: sunt femeile mai predispuse să fie dăruitoare decât bărbații ? Psihologul de la Universitatea Northwestern Alice Eagly și colegii ei au analizat sistematic sute de studii despre comportamente de a oferi, cum ar fi ajutarea, împărtășirea, consolarea, îndrumarea, salvarea și apărarea altora. Se pare că atunci când le studiem comportamentele, bărbații și femeile sunt la fel de probabil să fie dăruitori. Ei doar dau în moduri diferite. Pe de o parte, în relațiile apropiate, femeile tind să fie mai dăruitoare decât bărbații. În medie, femeile au mai multe șanse decât bărbații să doneze organe membrilor familiei, să ajute colegii de muncă și să îndrume subalternii, iar femeile medici tind să ofere un sprijin emoțional mai mare pacienților decât medicii de sex masculin. Pe de altă parte, când vine vorba de străini, bărbații sunt mai predispuși să se comporte ca niște dăruitori. În medie, bărbații au mai multe șanse decât femeile să ajute în situații de urgență și să-și riște viața pentru a salva străinii.

* Deși există dovezi consecvente că lipsa asertivității este unul dintre motivele dezavantajului de plată a celui care dă, există un al doilea factor în joc . Donatorii aleg adesea cariere mai puțin plătite: sunt dispuși să își câștige existența pentru a face mai multă diferență. Un studiu recent a replicat constatarea de bază conform căreia donatorii câștigă venituri mai mici chiar și după ce țin cont de ocupațiile în care lucrează, dar acest lucru a redus dezavantajul - sugerând că o parte a diferenței se datorează acceptării de către donatori a unor locuri de muncă mai puțin plătite. Pentru a ilustra, economistul Cornell Robert Frank a descoperit că angajații din cele mai responsabile din punct de vedere social au câștigat salarii anuale cu aproximativ 30% mai puțin decât cei din mijloc și cu 44% mai puțin decât cei din partea de jos a spectrului de responsabilitate socială. Angajații din sectorul privat câștigau salarii anuale cu 21% mai mari decât angajații guvernamentali, care, la rândul lor, erau cu 32% peste angajații nonprofit. Ghici cine este mai probabil să ajungă în locuri de muncă guvernamentale și nonprofit? Dătătorii. Într-un studiu amuzant, Frank le-a cerut studenților la economie să ia în considerare să facă exact aceeași muncă în două organizații diferite: una cu valori puternice de donator și alta. . . mai putin. Studenții au raportat că ar accepta salarii cu 50% mai mici pentru a lucra ca copywriter publicitar pentru Societatea Americană de Cancer decât pentru țigările Camel, salarii cu 17% mai mici pentru a lucra ca contabil la un muzeu de artă decât la o companie de petrochimie sau ca recrutor la Corpul Păcii decât Exxon Mobil și salarii cu 33% mai mici ca avocat pentru Asociația Națională Rifle Club. Interesant este că bărbații erau mai puțin dispuși să-și sacrifice salariile decât femeile. Desigur, dacă participanții ar arăta aceste preferințe în comportamentul lor real este o altă chestiune – dar sunt dispus să pariez că cei care dăruiesc dezinteresați sunt mai probabil să facă acest lucru decât cei care dăruiesc.

* Abia mai târziu am aflat că managerul meu m-a angajat pentru că predecesorul meu a renunțat la trei săptămâni de la slujbă și era disperată să găsească un înlocuitor. Poziția fusese deschisă de douăzeci și două de zile, iar eu eram singurul candidat.

* Multe pagini Craigslist au o secțiune pentru a oferi articole gratuite, dar popularitatea sa este micșorată de cea a paginilor de cumpărare și vânzare.

* Când a purtat tricoul unei echipe de fotbal rivale, Liverpool FC, au ajutat 30 la sută, ceea ce ridică întrebarea dacă este posibil să-i convingi pe oameni să ajute un rival. Înainte de urgența organizată, fanii au scris despre motivul pentru care Manchester United era echipa lor preferată, de cât timp au susținut echipa, cât de des au privit echipa jocul și cum s-au simțit când echipa a câștigat și a pierdut. Fanii se gândeau la ei înșiși ca fiind fani Manchester United, așa că marea majoritate dintre ei nu au vrut să-și ajute inamicul. Dar psihologii aveau un truc în mânecă. Într-o altă versiune a studiului, în loc să scrie despre motivul pentru care iubeau Manchester United, fanii au scris despre de ce au fost fani ai fotbalului, ce a însemnat pentru ei și ce au avut în comun cu alți fani. Când alergătorul și-a răsucit glezna, fanii erau încă mult mai probabil să-l ajute dacă purta un tricou Manchester United (80 la sută) decât un tricou simplu (22 la sută). Dar când purta tricoul rivalului lor, Liverpool FC, 70 la sută au ajutat. Când privim un rival ca un coleg fan al fotbalului, mai degrabă decât ca un inamic, ne putem identifica cu el. De multe ori, nu reușim să ne identificăm cu oamenii pentru că ne gândim la noi înșine – sau la ei – în termeni prea specifici și îngusti. Dacă ne uităm mai larg la punctele comune dintre noi, devine mult mai ușor să vedem dăruirea ca fiind diferită.

* Sunt destule explicatii alternative pentru multe dintre aceste constatări. Profesorul de la Wharton, Uri Simonsohn, a analizat datele și, deși crede că asemănarea numelor *poate* influența deciziile noastre, el susține în mod convingător că multe dintre studiile existente au fost părtinitoare de alți factori. De exemplu, el constată că oamenii pe nume Dennis sunt suprareprezentați în rândul avocaților, nu doar al stomatologilor. Dar acest lucru nu explică de ce experimentele randomizate și controlate arată că oamenii îi ajută pe alții cu nume similare, cumpără produse care se potrivesc cu inițialele lor și sunt atrași de întâlniri care le împărtășesc inițialele - și nu ține cont de unele studii recente despre cum numele pot sabota succesul. Psihologii au descoperit că, în medie, oamenii ale căror nume încep cu *A* și *B* obțin note mai bune și sunt acceptați la facultăți de drept cu un rang mai înalt decât persoanele ale căror nume încep cu *C* și *D* - și că jucătorii profesioniști de baseball ale căror nume încep cu *K*, simbolul pentru strikeouts, bat cu 9% mai des decât colegii lor. Speculațiile aici sunt că oamenii sunt mai confortabil cu rezultate negative care le amintesc subtil de ei înșiși. Alte dovezi oferă un sprijin provizoriu acestei idei: sportivii, medicii și avocații ale căror prenume încep cu *D* mor mai devreme decât cei cu alte inițiale. Jucătorii profesioniști de baseball cu inițiale pozitive (ACE, JOY, WO.W) trăiesc în medie cu treisprezece ani mai mult decât jucătorii cu inițiale negative (BUM, PIG, DUD). Și în California, între 1969 și 1995, comparativ cu inițiale neutre, femeile cu inițiale pozitive au trăit în medie cu 3,4 ani mai mult, bărbații cu inițiale pozitive au trăit în medie cu 4,5 ani mai mult, iar bărbații cu inițiale negative au murit în medie cu 2,8 ani mai devreme. În concordanță cu ideea că inițialele afectează modul în care avem grijă de noi înșine, persoanele cu inițiale pozitive au rate mai mici de accidente și de sinucidere, care sunt mai mari pentru persoanele cu inițiale negative.

* În mod ironic, mesajul a fost inversat pentru oamenii care conservau energia într-o manieră de dăruitor. Odată ce au văzut că sunt sub norma pentru consumul de energie electrică, s-au simțit autorizați să ia mai mult și au crescut efectiv consumul cu o medie de 0,89 kilowați-oră pe zi. Psihologii au reușit să prevină această consecință neintenționată desenând un © lângă informațiile că gospodăriile consumau mai puțin decât media. Aparent, acest mic semnal de aprobare socială a fost suficient pentru a-i motiva pe oameni să continue să se comporte ca niște donatori.

* Interesant, chiar dacă oamenii de orice stil de reciprocitate pot interioriza o identitate de dăruitor, există totuși o diferență între cei care dăruiesc și cei care iau. Într-un studiu la o companie de retail *din Fortune* 500 Împreună cu colegii Jane Dutton și Brent Rosso, am descoperit că atunci când oamenii dădeau pentru a-i ajuta pe colegii de muncă, aveau mai multe șanse să se vadă ca oameni de ajutor, generoși și grijulii. Acesta este modelul care apare pentru adevărații dăruitori: actele repetate de ajutor voluntar contribuie la dezvoltarea identității de dăruitor în general. Pentru cei care iau, însă, identitatea donatorului care se dezvoltă s-ar putea să nu se traducă în alte roluri sau organizații. S-ar putea să devină un donator pe Freecycle, dar atunci când se alătură unei alte organizații, se schimbă înapoi la a lua până când interiorizează identitatea acelei organizații. După cum am văzut mai devreme, cu cât organizația oferă mai mult un sentiment de distincție optimă, cu atât mai rapid tinde să apară identificarea.

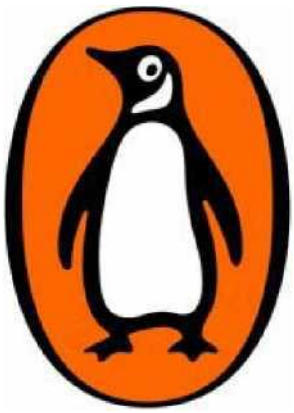
VIZITAȚI PENGUIN.COM

Cauți mai multe despre
cartea pe care tocmai ai citit-o?
Ai nevoie de ajutor pentru a-ți găsi
următoarea lectură minunată?

Vizita

PENGUIN.COM/WELCOME

pentru recomandări de cărți,
ghiduri de citire pentru grupuri, videoclipuri,
interviuri cu autori și multe altele.



PENGUIN.COM/WELCOME